



Instituto Superior de Economia e Gestão  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

## **Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação**

# Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho por Objectivos numa Empresa de Tecnologias de Informação

Autor:

Rodrigo Filipe Pires Esteves

Orientador:

Prof. Doutor Mário Maciel Caldeira

### **Composição do Júri**

Presidente:

Licenciada Ana Maria Marques Ribeiro dos Santos Lucas

Vogais:

Mestre Artur Manuel Barros da Cunha;

Prof. Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira.

07 de Abril de 2011

## RESUMO

Esta dissertação está relacionada com a implementação de um modelo de avaliação de desempenho por objectivos numa determinada companhia Portuguesa de prestação de serviços na área da informática. O estudo pretende evidenciar a forma como a organização lidou (realidade construída) com a gestão da mudança relativamente ao processo de avaliação e respectivo acompanhamento da implementação do mesmo, assim como, fornecer algum *feedback* que se espera ser útil em futuras implementações. Para a prossecução deste trabalho optou-se pela utilização dos princípios de *participatory action research (PAR)* sob uma perspectiva interpretativista com recurso a métodos qualitativos.

**Palavras-chave:** Sistemas de Gestão de Desempenho por Objectivos, *Participatory Action Research*, *Balanced Scorecard*, Resistência à Mudança.

# ÍNDICE

<b>RESUMO .....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1. PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO / JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA.....	9
1.2. IDENTIFICAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO.....	10
1.3. METODOLOGIA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	11
1.4. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	13
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1. O BALANCED SCORECARD.....	18
2.2. GESTÃO DA MUDANÇA .....	21
<b>3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>28</b>
3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	28
3.2. PRINCIPAIS PASSOS DA INVESTIGAÇÃO.....	32
3.2.1. <i>DIAGNÓSTICO</i> .....	32
3.2.2. <i>PLANEAR A ACÇÃO</i> .....	34
3.2.3. <i>REALIZAR A ACÇÃO</i> .....	34
3.2.4. <i>AVALIAÇÃO</i> .....	36
3.2.5. <i>APRENDIZAGEM</i> .....	37

<b>4. CASO ESTUDADO: A EMPRESA SIGMA .....</b>	<b>38</b>
4.1. INTRODUÇÃO.....	38
4.2. CONTEXTO DA EMPRESA.....	38
4.3. DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS .....	39
<b>5. ANÁLISE .....</b>	<b>46</b>
5.1. IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO NA EMPRESA.....	46
5.2. OBSTÁCULOS E RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	49
5.3. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS .....	52
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>55</b>
6.1. SÍNTESE DO TRABALHO REALIZADO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....	55
6.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	57
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Traduzir a Visão e a Estratégia: Quatro Perspectivas .....	19
Figura 2 - Gerir a Estratégia: Quatro Processos .....	20
Figura 3 – Factores que condicionam a escolha da estratégia.....	26
Figura 4 – Métodos para lidar com a resistência à mudança .....	27
Figura 5 – Tipos de Action Research .....	29
Figura 6 – Uma abordagem a Action Research.....	31
Figura 7 – O Ciclo de Action Research.....	32
Figura 8 – Representação gráfica da avaliação de desempenho (2007).....	47
Figura 9 - Representação gráfica da avaliação de desempenho (2008) .....	48

## **AGRADECIMENTOS**

A entrega e apresentação deste trabalho representam a fase final para a realização de um objectivo pessoal, a obtenção do grau de mestre. Este foi um objectivo pessoal que me marcou profundamente devido ao esforço nele investido e aos sacrifícios pessoais envolvidos.

Como tal não poderia deixar de agradecer às pessoas que me ajudaram na concretização do mesmo.

Começo por agradecer ao Professor Doutor Mário Maciel Caldeira pela sua orientação, profissionalismo e disponibilidade no decorrer deste projecto de investigação.

Gostaria também de agradecer aos restantes elementos integrantes da equipa de projecto pela informação facultada e cooperação prestada, assim como a todos os intervenientes no processo.

Agradeço também aos meus colegas de curso de mestrado que através da entajuda e companheirismo vivenciados me animaram em tempos mais difíceis.

Gostaria ainda de agradecer aos meus pais pela insistência e apoio dados.

Por último e mais importante à minha esposa e filha, Ana e Laura, sem elas não teria conseguido. Muito obrigado pela compreensão e apoio, pelos meses perdidos, pelo ânimo e força transmitida.

# 1. INTRODUÇÃO

A grande volatilidade dos mercados a que muitas empresas estão sujeitas obriga a que cada vez mais as mesmas procurem melhorar a sua prestação nos negócios, apostando para isso nos seus colaboradores como fonte sustentável de vantagem competitiva (Van De Voorde et al. 2010).

Muitas empresas sentem a necessidade de desenvolver sistemas de gestão de desempenho eficientes, para que consigam monitorizar de forma eficaz a prestação dos seus colaboradores nas suas diversas actividades realizadas ao longo do ano. Corrêa e Júnior (2008), fazem referência a Salterio e Webb (2003), ao afirmarem que cerca de 50% das mil maiores empresas que constam na lista da revista *Fortune* utilizam algum tipo de metodologia de medição do desempenho. Isto implica ter uma estratégia bem definida para a empresa e alinhar os objectivos dos colaboradores de acordo com essa mesma estratégia.

A estratégia foi e continua a ser um tema bastante focado dentro das organizações e fora destas (nas universidades). Desde o século XX que este é um tema que tem vindo a ser explorado com bastante interesse, assim como os meios desenvolvidos para a gerirem. Para Bourguignon (2004) a estratégia tem sido enfatizada vezes sem conta como a derradeira referência para os sistemas de controlo de gestão, tendo o âmbito da contabilidade de gestão sido alargado de modo a incluir métricas financeiras e não financeiras. O conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu dessa mesma necessidade, ou seja, da necessidade de ter uma forma de controlar o desempenho da estratégia nas organizações.

Apesar de existirem inúmeros artigos publicados, maioritariamente *Case Studies* (CS), e da aplicação prática desta ferramenta já ser bastante aceite em várias empresas e organizações por todo o mundo, ainda existe margem para progressão na sua abordagem, quanto mais não

seja pelos diferentes pontos de vista que cada indivíduo traduz em novos contributos para o tema.

Os sistemas de gestão de desempenho devem ser utilizados como um meio para promover um sistema de políticas de mérito e recompensas que premeiem os colaboradores da organização, com base nos resultados atingidos pela mesma, face aos objectivos propostos. Lawler (1971) acreditava que o único tema que deveria ser considerado por todas as teorias da organização era a relação entre desempenho e recompensa, no seu termo original *pay-for-performance*.

A utilização de aplicações informáticas para a sua implementação tem como principal vantagem permitir dotar a organização de meios para efectuar a monitorização dos seus colaboradores, do conhecimento das suas competências e capacidades como um todo, assegurando que em qualquer momento os colaboradores têm acesso à sua informação.

Para suportar este projecto de investigação foram tidos em conta diversos métodos de investigação existentes tendo sido adoptado como estratégia de investigação o método de *participatory action research (PAR)*.

O âmbito do estudo e a forma de abordagem ao tema levou a uma apreciação de várias perspectivas filosóficas existentes tendo-se optado pela perspectiva interpretativista enraizada nos princípios apresentados por Klein e Myers (2000), princípios esses que derivam da antropologia, fenomenologia e hermenêutica e que se aplicam na sua maioria a este tipo de investigação.



## **1.1. PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO / JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA**

Os motivos que se prendem com a escolha do tema passam pelo seu cariz relevante no que concerne à necessidade efectiva que as empresas têm em conseguir avaliar os seus colaboradores de modo diferenciado, permitindo apoiar a evolução e formação dos mesmos, alinhando os objectivos individuais com os objectivos da empresa, identificando de forma clara as responsabilidades de cada um e respectivo impacto no desempenho da organização. Como já foi referido anteriormente, existem inúmeros artigos publicados no âmbito da gestão estratégica e da utilização do BSC desde a sua apresentação em 1992 pelos seus criadores Kaplan e Norton, existindo uma adopção generalizada e aceite em empresas de diversos ramos de actividade e nacionalidades devido, em parte, à forte disseminação do seu conhecimento por diversos países, nomeadamente 98% na Alemanha, 83% no Reino Unido, 72% em Itália e 41% na França, (Bourguignon *et al.*, 2004). Apesar de alguns autores acharem que se trata de uma moda (Malmi 2001, p. 207), a verdade é que a mesma tem vindo a ser cada vez mais utilizada e com casos de sucesso que a suportam tornando-a uma mais valia para colmatar a necessidade que as empresas têm de medir e avaliar a sua performance. Também no nosso país a sua utilização já se faz sentir. Quesado e Rodrigues (2009) realizaram um inquérito em Outubro de 2004 às 250 maiores empresas portuguesas, tendo obtido uma taxa de resposta na ordem dos 34%. Nesse estudo 44,7% das empresas inquiridas afirmaram conhecer o BSC, embora nunca tenham tido contacto com o sistema. No seguimento do mesmo estudo 12,9% afirmaram não conhecer, 18,8% afirmam já utilizar e 12,9% esperam vir a implementá-lo tendo 5,9% já dado primeiros passos na sua implementação. Apenas 4,7% abandonaram a sua implementação. Esta análise parece ser favorável à adopção do BSC no território nacional.

Para além do já referido, este tema ganha maior relevância pela falta de artigos que foquem a implementação de sistemas de avaliação de desempenho por objectivos no contexto nacional em áreas de sistemas de informação, a importância deste tópico está relacionada com a captação e capacidade de retenção de capital humano nas organizações, facilitadas pela aplicação de políticas de avaliação que premeiem, de forma justa, o desempenho dos funcionários.

Assim os principais factores motivadores para a escolha do tópico podem-se resumir nos seguintes:

- Medir a aplicação das estratégias empregues pela empresa;
- Implementar na organização um sistema de gestão por objectivos;
- Perceber se é possível criar um sistema que recompense o esforço real dos

colaboradores em função do seu desempenho individual.

## **1.2. IDENTIFICAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO**

O objecto de estudo desta investigação passa pela implementação de um sistema de gestão de desempenho dos seus colaboradores de acordo com o cumprimento de objectivos moldados pela estratégia da empresa. A empresa em estudo é portuguesa e actua na área dos Sistemas e Tecnologias de Informação (STI) e, para efeitos do presente estudo, a empresa será designada por Sigma<sup>1</sup>.

Um dos principais objectivos da investigação é evidenciar a forma como se procedeu à implementação do processo de definição de objectivos e o que se conseguiu atingir nesta fase de evolução da empresa, para a utilização de um sistema de gestão de desempenho orientado por objectivos. Neste contexto importa também espelhar as reacções, relações e

---

<sup>1</sup> Por razões de confidencialidade atribuiu-se o nome Sigma à empresa onde a investigação decorreu.

comportamentos na altura da implementação e formas encontradas para lidar com a resistência à mudança.

Desta forma, os objectivos da investigação referidos nas questões de investigação serão claramente definidos, assim como todo o processo decorrido para chegar às observações finais.

### **1.3. METODOLOGIA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Para o estudo em causa foi efectuado um acompanhamento no processo de mudança do sistema de avaliação existente na empresa Sigma para uma evolução do mesmo, recorrendo à introdução da componente de avaliação por objectivos. O período do estudo foi compreendido entre Julho de 2007 e Fevereiro de 2009. Como estratégia de investigação foi adoptado o método de *participatory action research (PAR)*, baseado num processo cíclico composto por 5 fases, Susman e Evered (1978) e Baskerville (1999): (1) Diagnóstico; (2) Planear Acção; (3) Realizar Acção; (4) Avaliação; e por último (5) Aprendizagem.

A investigação, devido à estratégia adoptada, foi caracterizada pelo acompanhamento da implementação do processo, por intervenção directa e por observação participativa. Este facto implicou que, na sua maioria, os dados recolhidos tenham sido de cariz qualitativo ou interpretativo, “*Action research is empirical, though the collected data is typically qualitative and interpretive.*” (Baskerville 1999).

Foi ainda adoptado como meio de diagnóstico auxiliar para recolha e interpretação de dados o método de observação participativa. Baskerville (1999) refere que a participação colaborativa dos diversos participantes, via *action research*, aumenta as competências dos mesmos. Este é um método qualitativo com raízes em métodos tradicionais de pesquisas etnográficas, cujo objectivo é ajudar o investigador a assimilar e compreender as diversas

perspectivas existentes nas populações em estudo e conseguir correlacioná-las. Este método auxiliar é importante uma vez que aquilo que as pessoas dizem fazer e aquilo que por vezes fazem nem sempre é coincidente. Trauth e O'Connor (1991), no seu artigo, comparam a definição de observação participativa dada por Becker e Geer com a definição de etnografia fornecida por Hammersley e Atkinson afirmando que as semelhanças são notórias, apenas conseguindo, por vezes, diferenciar ambas pelo seu campo de actuação.

Foram realizadas entrevistas e reuniões dirigidas aos vários níveis hierárquicos da empresa e pela análise de diversos documentos específicos internos (apresentações do modelo desenhado pelas consultoras, plano estratégico da empresa, entre outros) e externos à organização (destacando-se o relatório e contas da empresa e apresentação do modelo implementado na empresa divulgado num fórum de recursos humanos). Ao todo foram realizadas 14 iterações formais, desde entrevistas, reuniões e apresentações, nas quais esteve presente o investigador. Estas sessões tiveram durações compreendidas entre uma a três horas. Foram ainda efectuados contactos por e-mail e telefone para esclarecimentos ou solicitação de informações ocasionais.

As entrevistas tiveram como alvo os colaboradores da empresa com funções de enquadramento: administração, direcção e responsáveis pelas unidades de negócio. Destes colaboradores enunciados os responsáveis de unidade vêm-se a desempenhar dois papéis, avaliador e avaliado, pelo que os seus testemunhos apresentam mais valias acrescidas. As entrevistas realizadas foram do tipo não estruturado, semi-estruturado e estruturado respectivamente, tendo por base os objectivos específicos de cada uma. Para além das entrevistas e reuniões conduzidas, independentemente do tipo, houve sempre um cuidado de registar as opiniões expressas por todos os participantes. Para além destes, foram ainda registados apontamentos expressos por colaboradores que não tinham funções de chefia, mas que eram alvo das avaliações finais, ou seja, colaboradores sem funções de enquadramento.

Esta informação foi recolhida através de entrevistas informais fora do local de trabalho, de modo a ganhar a confiança dos entrevistados. Ao contrário das restantes entrevistas estas, por serem de teor mais informal e não estruturadas, eram registadas num bloco de notas específico para esse efeito.

As questões de pesquisa levantadas foram as seguintes: (1) Qual o efeito da implementação de um sistema de avaliação de desempenho por objectivos como factor gerador da mudança na cultura organizacional? (2) Quais os factores críticos de sucesso durante a sua implementação?

A primeira questão pretende espelhar, sob o ponto de vista do investigador, de que forma é que os colaboradores da empresa reagiram à mudança face ao sistema existente até à data para avaliar o seu desempenho.

A segunda questão prende-se com aquilo que a empresa fez bem e aquilo que fez menos bem, uma vez mais sob o ponto de vista do investigador, ou seja, permite realçar alguns aspectos que servirão de guia para futuras implementações e/ou evoluções em relação a este tipo de processo.

#### **1.4. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

Tendo em vista a facilidade de consulta e leitura do presente trabalho foi definida a estrutura que em seguida se passa a explicar. No primeiro capítulo temos a introdução onde se pretende transmitir de forma geral os diversos conteúdos e organização dos mesmos, seguindo-se a revisão da literatura no segundo capítulo sobre as temáticas em foco. O terceiro capítulo aprofunda os métodos de investigação e metodologia utilizada. No quarto capítulo apresentamos a investigação propriamente dita e desenvolvimento da mesma. No quinto capítulo apresenta-se a análise das evidências e, por fim, no capítulo sexto a conclusão onde

se pretende dar resposta às questões de investigação e apresentar novas questões de investigação que despertaram interesse no decorrer ou no final da dissertação.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

*“Strategy is formulated at the top,  
but it must be executed at the bottom (...)”*

(Kaplan e Norton, 2006, p. 261).

Esta citação com que inicio o capítulo da revisão da literatura pretende transmitir a ideia expressa por Kaplan e Norton que se traduz no seguinte, a estratégia, por muito boa que seja, se não for percebida por quem a executa ou se os trabalhadores da empresa não se encontrarem motivados, a mesma está à partida condenada ao fracasso. Para que tal não aconteça é necessário existir um alinhamento entre os objectivos pessoais e os da empresa.

A avaliação é um factor inerente à condição humana. As organizações procuram sempre seleccionar os melhores colaboradores para os seus quadros, não só pelas suas competências profissionais mas também pela partilha de valores e crenças.

Cada vez mais as organizações enfrentam novos desafios, sejam eles de regulamentação ou de orientação com a adopção de boas práticas dentro das próprias organizações (CMMI, COBIT, ISO 20000 e o ITIL entre outras), ou a nível da concorrência, através da obtenção do maior número de certificações possível como factor diferenciador. Boudreau et al. (1998) referem haver poucas dúvidas quanto às alterações radicais na paisagem competitiva das empresas nos últimos doze anos. Eles afirmam que no decorrer das décadas oitenta e noventa a reorientação em torno da procura por parte do cliente, regulamentações da indústria e inovações tecnológicas, produziram um novo e desafiante ambiente no qual os negócios mundiais agora competem.

O que importa é traduzir os outputs da empresa em valor acrescentado, fazer mais com menos. Aumentar a produtividade e a capacidade da empresa em se adaptar a novas realidades é o mais importante nesta nova era. Todos estes factores trouxeram a temática da gestão de

desempenho para o topo da lista dos assuntos a endereçar pelos actuais gestores. Eul-Kyoo Bae (2006) faz uma alusão a Mohrman e Cohen (1995) ao referir que os motivos acima enumerados de forma não exaustiva, contribuem para que as organizações já tenham implementado ou estejam em vias de implementar sistemas de avaliação de desempenho, à semelhança do referido no capítulo 1.1, tentando desta forma reflectir a nova realidade das organizações. A sua implementação é um meio de executar e controlar a estratégia organizacional indicando aos empregados o que é realmente importante para a organização, ajudando-os desta forma a melhorar a sua performance. A avaliação de desempenho não deve ser considerada apenas como um evento de avaliação anual, mas sim um processo cíclico, orientado para a acção de uma forma contínua enfatizando a componente motivacional pela atribuição de objectivos concretos, que possam ser atingidos, proporcionar acompanhamento, e instaurar um meio de evolução através da melhoria contínua. No entanto, entre o desempenho real e o desempenho esperado podem ocorrer discrepâncias, muitas vezes a gestão de expectativas associadas às práticas de gestão de desempenho quando mal geridas podem acabar por prejudicar a empresa levando ao aparecimento de mais conflitos do que resultados positivos. O estudo efectuado por Eul-Kyoo Bae (2006), foca três importantes elementos da gestão de desempenho: a definição de desempenho do empregado, a avaliação do desempenho do empregado e por último providenciar *feedback* sobre a avaliação do empregado. É de referir que estes elementos encontram-se presentes no sistema de avaliação implementado na empresa Sigma, sendo esta parte desenvolvida no capítulo referente ao estudo de caso. Nesse estudo o autor refere que a performance é retratada normalmente como os resultados esperados, comportamentos, atitudes ou traços.

Na opinião de Bateman e Snell (1998), a avaliação de desempenho devia preocupar-se com os níveis de desempenho normais nas actuais actividades abrangidas por um determinado período, tendo como ponto de partida a última avaliação efectuada.



Entende-se por avaliação a apreciação sistemática de um subordinado por um trabalho ou trabalhos realizados, as suas aptidões e outras qualidades consideradas necessárias à boa execução das suas actividades. Frequentemente o desempenho está associado a recompensas financeiras, mas não só, uma vez que a pessoa incentivada é como uma caixa-negra, não se sabe se de facto o que a motiva é o dinheiro (Bourguignon 2004).

Chiavenato (1981) considera que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do recurso no cargo por ele ocupado e do seu potencial de desenvolvimento. Esta definição ganha especial relevância no que toca a novas questões de investigação que poderão surgir no final do presente trabalho e que têm em vista a evolução dos colaboradores em função das suas competências.

Muitas organizações tratam a avaliação de desempenho como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos, sendo que existem inúmeros gestores que percebem um conjunto de vantagens proveitosas para o aumento da produtividade. É considerado um bom meio para o desenvolvimento dos recursos humanos da organização, na medida em que possibilita identificar o grau de contribuição que cada indivíduo proporciona à organização, uma vez que permite identificar os colaboradores mais qualificados para os respectivos cargos, assim como, identificar em que medida a formação tem contribuído para a melhoria do desempenho individual. Possibilita, para além da atribuição de prémios remuneratórios e promoções, promover o autoconhecimento e o auto-desenvolvimento dos colaboradores para a elaboração de planos de acção de forma a alcançar melhores desempenhos.

De acordo com Chiavenato (1981), através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: iniciativa, proactividade, criatividade e inovação, liderança, delegação, orientação a resultados, visão estratégica, planeamento, capacidade de decisão, organização, responsabilidade, acompanhamento, resolução de problemas, auto-

desenvolvimento, gestão de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, que são competências do foro interpessoal e de trabalho em equipe. Apesar da sua longa existência a avaliação de desempenho nas organizações tem vindo a ser alvo de uma preocupação crescente no que toca à implementação de sistemas de avaliação que permitam conhecer, em relação a cada um dos colaboradores, os problemas de integração, supervisão, motivação e subaproveitamento do potencial, entre outros.

A avaliação de desempenho é muitas vezes considerada a base para as políticas de promoção das organizações. Este é um processo que é normalmente consumado de forma anual e que consiste em efectuar uma análise objectiva do comportamento do avaliado na realização das suas tarefas. Posteriormente são comunicados os resultados que se traduzem numa nota final. Por norma este processo de avaliação é levado a cabo pelos superiores hierárquicos do avaliado, estando a avaliação sujeita a correcções posteriores, para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções existente em cada empresa.

## **2.1. O BALANCED SCORECARD**

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, teve origem em 1990 e foi apresentado pela primeira vez à comunidade científica em 1992, tendo passado por três ciclos distintos de evolução: *Measurement System* (1990-1996); *A Performance Management System* (1996-2002); *A Core Competency* (2002-2006).<sup>2</sup>

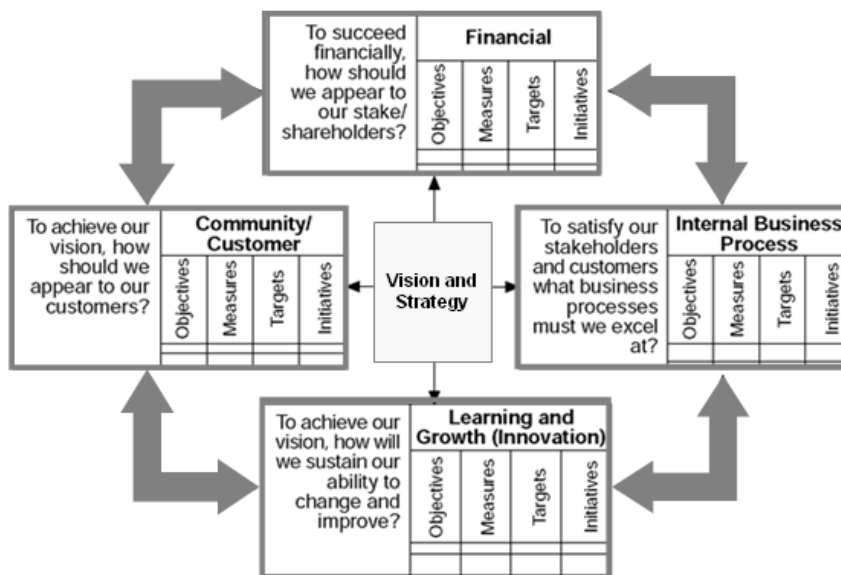
O BSC possui quatro perspectivas distintas (ver figura 1) que traduzem a visão e a estratégia da empresa, são elas: financeira; clientes; processos internos e aprendizagem (Kaplan e Norton, 1992, 1996a, 1996b). Cada perspectiva possui os seus indicadores e a análise conjunta dos mesmos informa o grau de consecução dos objectivos definidos pela

---

<sup>2</sup> Conferência “The New Science of Strategy Execution” conduzida por David P. Norton. Lisboa, 17 de Outubro de 2006.

empresa. O BSC é bastante flexível e como tal adapta-se à realidade de cada organização independentemente da sua complexidade. O seu nível de implementação pode ser parametrizado para ser mais do que uma mera ferramenta de medição de indicadores, permitindo ser a ferramenta centralizadora e transversal para a medição e avaliação dos recursos humanos de toda a organização, percorrendo todos os níveis da hierarquia organizacional.

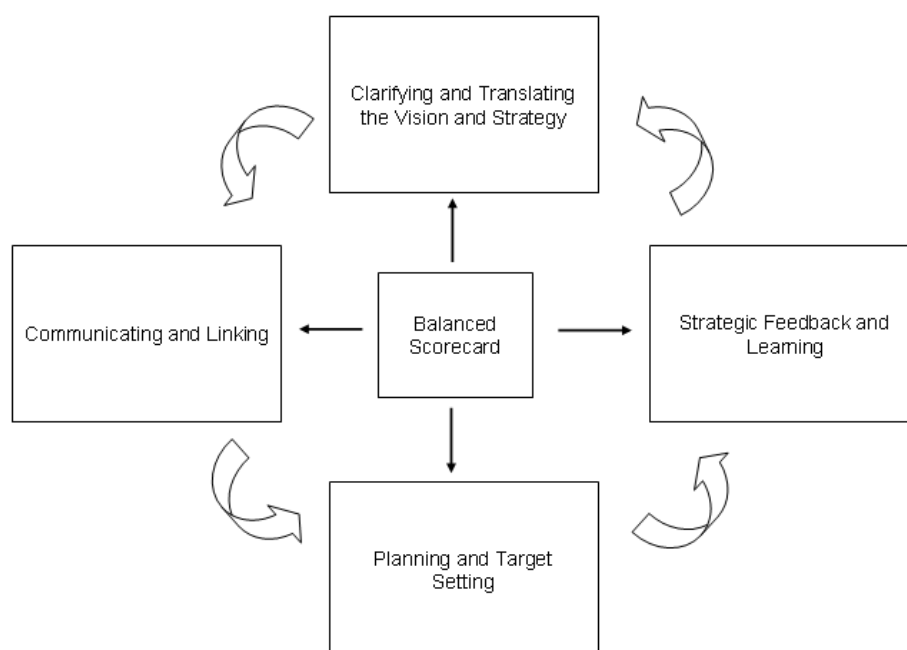
**Figura 1 – Traduzir a Visão e a Estratégia: Quatro Perspectivas**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

As perspectivas referidas traduzem-se em indicadores com metas definidas, que alimentam objectivos concretos. A associação das quatro perspectivas com o planeamento estratégico levou à introdução de quatro novos processos de análise que podem ser consultados na figura 2.

**Figura 2 - Gerir a Estratégia: Quatro Processos**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

O BSC é também considerado pelos seus criadores como uma ferramenta determinante para a mobilização dos colaboradores nas organizações, pela capacidade de conseguir dirigir a atenção para o que realmente importa para a organização consoante os objectivos desta (Kaplan e Norton 1996a). Pode ainda ser utilizado para a definição de objectivos pessoais ligado a um sistema de recompensas e incentivos.

A implementação do BSC implica também a utilização e investimento em Sistemas e Tecnologias de Informação (STI). Isto deriva do facto de que a informação deve estar acessível, a qualquer momento, para visualização, não só para comunicar a estratégia e acompanhar o seu desempenho, mas também para tornar o processo o mais transparente possível para os colaboradores, seja através de folhas de cálculo trabalhadas, seja através de ferramentas de *scorecarding* ou *business intelligence* (BI), sejam elas mais ou menos sofisticadas, pagas ou *open source* (OS).

Em suma o BSC, que actualmente conhecemos, surgiu da necessidade de suprir o enfoque inicial maioritariamente financeiro, de forma a contemplar outras vertentes não financeiras englobando as vertentes cliente, processos internos de negócio e por último aprendizagem e crescimento. Transformou-se numa ferramenta por excelência para o apoio à gestão da estratégia corporativa desde o topo até aos escalões mais baixos, o indivíduo, permitindo assim a focalização da estratégia, de forma contínua e tendo em conta a sua constante evolução, comunicando-a por toda a empresa. Já se passaram 18 anos desde a apresentação do BSC em 1992. A sua adopção por parte das empresas vem comprovar a sua mais valia no mundo empresarial como ferramenta para a monitorização da estratégia. A sua adopção tem um impacto comportamental na organização e o mesmo tem de ser gerido de modo a não causar entropia na mesma.

O sucesso do BSC tem levado ao aparecimento de outros conceitos em torno do mesmo, é o caso do *Total Performance Scorecard* (TPS) (Rampersad, 2003) no qual o autor propõe uma fusão e ampliação dos conceitos de BSC, Gestão da Qualidade Total e Gestão da Competência dando origem a um novo conceito. O TPS é definido como sendo um “processo sistemático, contínuo, gradual e rotineiro de melhoria, desenvolvimento e aprendizado, que se concentra no aprimoramento sustentável do desempenho” (Rampersad, 2003 p.30), contudo no TPS o processo de definição começa com o *scorecard* do individuo e não o da organização.

## **2.2. GESTÃO DA MUDANÇA**

A gestão da mudança é um tópico bastante complexo e difícil de gerir. É certo que qualquer acção provoca uma reacção, se a mesma for planeada poderemos ter uma lista de

cenários possíveis, mas nem sempre o resultado é o que se deseja e nem todas as situações são possíveis de prever, muito menos quando se trata de pessoas.

Hoje e cada vez mais, os gestores têm de lidar com novas regulamentações governamentais, novos produtos, crescimento, aumento de competitividade, desenvolvimento tecnológico e alteração da força de trabalho. Em resposta, a maioria das companhias ou divisões de grandes companhias devem empreender mudanças organizacionais moderadas, pelo menos uma vez por ano e grandes mudanças cada quatro ou cinco anos (Kotter e Schlesinger 2008).

Os mesmos autores afirmam que, apesar de gestores experientes saberem *à priori* que este tipo de mudanças na organização vem muitas vezes acompanhado de alguma resistência humana, poucos são aqueles que, antes da mudança ocorrer, fazem algum tipo de avaliação sobre quem pode resistir à mesma e por que motivos.

De acordo com Kotter e Schlesinger (2008) existem quatro motivos mais comuns pelos quais as pessoas resistem à mudança. Conhecendo-os, os gestores podem tentar antever o tipo de resistência a esperar por parte das pessoas.

Segue-se a enumeração dos motivos reconhecidos pelos autores assim como uma breve descrição dos mesmos com base na sua interpretação. Os motivos identificados foram o desejo de não perder algo de valor, um mau entendimento sobre a mudança e suas implicações, uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização e, por último, uma baixa tolerância à mudança.

Segundo os autores, o primeiro motivo manifesta-se quando os desejos de um ou mais indivíduos se sobrepõem aos da organização por os mesmos acharem que podem perder algo de valor com a mudança. Desta feita classificam a resistência como sendo política, caracterizada por ter origem antes de se iniciar a mudança ou no decorrer da mesma,

manifestando-se na sua maioria através de actos subtis que dificilmente se tornam do conhecimento público.

O segundo motivo referido por Kotter e Schlesinger (2008), deriva de uma interpretação defeituosa por parte das pessoas no que diz respeito a mudança e suas implicações, ou seja, as pessoas podem ficar com a ideia de que irão perder mais com a mudança do que ganhar. Este tipo de situação deriva de organizações em que a falta de confiança impera entre o autor da mudança e os empregados. Nestes casos, os gestores devem actuar rapidamente esclarecendo os empregados, de forma a controlar a resistência à mudança e não assumir que as pessoas apenas resistem quando a mudança lhes é prejudicial.

O terceiro motivo expresso pelos autores diz respeito à existência de diferentes avaliações entre gestores e empregados no que toca à situação que origina a mudança, onde assumem a posição de que a mudança abarcará mais custos para eles e para a organização do que propriamente benefícios. Quem inicia a mudança assume estar na posse de toda a informação necessária para efectuar uma análise correcta, acreditando que os destinatários da mudança também estão na posse da mesma, no entanto ambas as assumpções estão erradas.

Nada garante que ambos os lados estão na posse da mesma informação e não há certezas sobre quem fez uma análise correcta. Ao verificar-se que os alvos da mudança é que estão certos na avaliação, então a mudança será prejudicial para a empresa e como tal deverá ser combatida. No entanto, a maioria dos gestores entende que toda a resistência é má e como tal a tendência é de lutar contra ela.

O último factor que Kotter e Schlesinger (2008) mencionam é uma baixa tolerância à mudança. Este factor prende-se com a insegurança das pessoas face à necessidade de adaptação das suas capacidades e comportamentos perante um novo desafio que se lhes apresenta. Nestes casos as pessoas resistem mesmo que percebam que a mudança é algo de bom para a organização.

Para além destas existem muitas mais razões para resistir à mudança. Todas elas são importantes para tentar prever de que forma as pessoas, que irão ser alvo da mudança, irão agir, dando assim uma hipótese aos gestores de elencar possíveis meios para as ultrapassar.

Uma vez enumeradas as causas passemos agora às estratégias para lidar com a resistência.

Um gestor deve ter em conta que os seus actos podem influenciar de forma positiva certos indivíduos ou grupos da organização durante o processo de mudança.

No seu artigo, Kotter e Schlesinger (2008) discutem algumas formas de lidar com a mudança, são elas: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e suporte, negociação e acordo, manipulação e por último coerção implícita e explícita.

O primeiro caso, educação e comunicação, refere-se ao facto das empresas prepararem os colaboradores para o processo através da comunicação das ideias subjacentes à mesma. Pode ser por meio de reuniões individuais, em grupo, apresentações ou assumir a forma de memorandos ou relatórios, dependendo da política instituída na empresa para o efeito. É contudo necessário que seja algo que chegue aos destinatários visados com informação clara e fácil de transmitir para minimizar a margem de erro na percepção do mesmo.

Kotter e Schlesinger (2008) defendem que este meio de lidar com processos de mudança é o ideal quando a resistência é baseada na análise de dados incorrectos ou inadequados, mas nos quais a participação de quem resiste é fundamental para a implementação do processo.

O segundo método referido pelos mesmos autores, participação e envolvimento, é utilizado através do envolvimento dos potenciais agentes de resistência no processo de condução da mudança. O responsável por desencadear o processo de mudança ouve a opinião dos potenciais agentes de resistência e toma-a em consideração. Ao fazer isto espera-se que a resistência acabe por cair. É necessário ter em conta que, apesar deste método criar um compromisso para com o processo de mudança, se não for bem conduzido, pode originar uma



solução que não vai de encontro ao objectivo inicial. Desta forma, este método torna-se bastante útil quando é necessário ter a participação activa de potenciais agentes de resistência, tendo em conta que os contributos por eles fornecidos não devem desvirtuar o conceito inicial que suscitou o processo de mudança.

Outra forma de lidar com a mudança é através do apoio emocional, facilitação e suporte, dando formação aos colaboradores que irão ser alvo de mudança ou simplesmente ouvi-los ou dar-lhes algum tempo de folga. Este método consome bastantes recursos em tempo e custo, uma vez que as formações implicam normalmente actividades em equipa, fora do ambiente normal de trabalho, nem sempre com resultados práticos.

O método de negociação e acordo assenta na oferta de incentivos e na negociação escrita de acordos de mudança sobre o resultado final esperado, remetendo para esse acordo escrito qualquer disputa que pudesse advir do processo de mudança. Este tipo de acordo é utilizado quando alguém tem algo a perder com o processo de mudança, o gestor tem de saber até onde está disposto a ir com o processo de negociações e saber impor um limite a possíveis exigências que advêm do processo de negociação.

A manipulação é um método utilizado no qual a um indivíduo, normalmente um líder ou alguém que a organização respeite, é atribuído um cargo importante no processo de mudança. Isto não implica a sua participação, mas unicamente o seu apoio ao processo. No entanto, este método pode ter consequências mais graves do que o previsto inicialmente se for mal aplicado ou mal compreendido por parte dos colaboradores. Assim, Kotter e Schlesinger (2008) apenas recomendam este método quando todos os outros falharem ou quando não houver condições para aplicá-los.

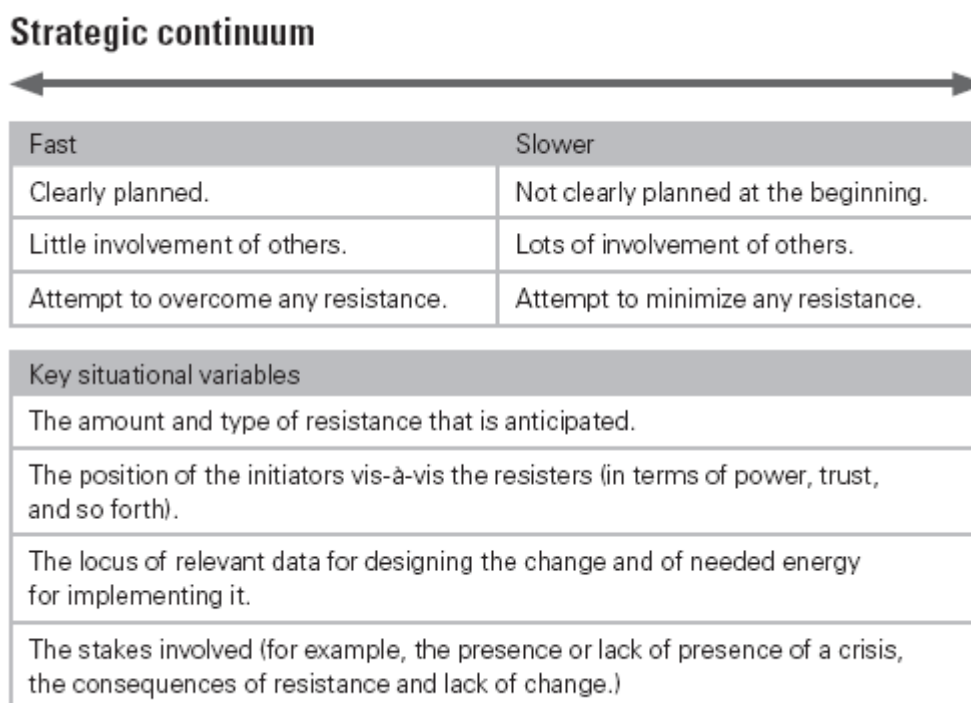
Por último a coerção explícita e implícita, onde os gestores utilizam o seu poder para forçar as pessoas a aceitar a mudança. É utilizado quando o processo tem de ser rápido e

quando se sabe que à partida as alterações não serão vistas como bem vindas independentemente da forma como forem apresentadas.

No seu artigo, Kotter e Schlesinger (2008) afirmam que o maior erro dos gestores é utilizar uma abordagem ou um número limitado das mesmas independentemente da situação. Outro erro apontado é o de abordar a mudança sem ter uma estratégia claramente definida.

A escolha das estratégias está também condicionada a variáveis de situação fundamentais mostradas na figura 3.

**Figura 3 – Factores que condicionam a escolha da estratégia**



Fonte: Kotter e Schlesinger (2008)

Podemos então concluir que a resistência anda a par com a mudança e que raros são os casos em que a mesma não se verifica.

Independentemente do tipo de resistência que possa advir do processo, os gestores devem estar preparados para geri-la e não esperar que, por considerarem que a mudança seja positiva, todos a encarem como tal.

Deve-se sempre tentar diagnosticar a resistência procurando perceber os principais motivos que a desencadeiam. Por último, é essencial ter um plano para lidar com a mesma, aplicando os vários métodos que se achem necessários.

Na figura 4 podemos consultar um quadro-resumo, no qual Kotter e Schlesinger (2008) mostram por situação qual a estratégia a ser aplicada referindo quais as vantagens e desvantagens da utilização da mesma.

**Figura 4 – Métodos para lidar com a resistência à mudança**

Approach	Commonly used in situations	Advantages	Drawbacks
Education + communication	Where there is a lack of information or inaccurate information and analysis.	Once persuaded, people will often help with the implementation of the change.	Can be very time consuming if lots of people are involved.
Participation + involvement	Where the initiators do not have all the information they need to design the change, and where others have considerable power to resist.	People who participate will be committed to implementing change, and any relevant information they have will be integrated into the change plan.	Can be very time consuming if participants design an inappropriate change.
Facilitation + support	Where people are resisting because of adjustment problems.	No other approach works as well with adjustment problems.	Can be time consuming, expensive, and still fail.
Negotiation + agreement	Where someone or some group will clearly lose out in a change, and where that group has considerable power to resist.	Sometimes it is a relatively easy way to avoid major resistance.	Can be too expensive in many cases if it alerts others to negotiate for compliance.
Manipulation + co-optation	Where other tactics will not work or are too expensive.	It can be a relatively quick and inexpensive solution to resistance problems.	Can lead to future problems if people feel manipulated.
Explicit + implicit coercion	Where speed is essential, and the change initiators possess considerable power.	It is speedy and can overcome any kind of resistance.	Can be risky if it leaves people mad at the initiators.

Fonte: Kotter e Schlesinger (2008)

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

#### 3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Como já foi mencionado anteriormente, o objecto de estudo desta investigação passa pela implementação de um sistema de gestão de desempenho por objectivos para a empresa Sigma. A empresa em causa é Portuguesa e actua na área dos Sistemas e Tecnologias de Informação (STI). Como já referido no capítulo introdutório 1.3, recorreu-se ao método *participatory action research* como metodologia de investigação, referida por Lau (1997) como sendo uma vertente da *action research* que envolve os seus praticantes, quer como objectos de estudo quer como investigadores. O mesmo autor refere ainda que têm sido enunciadas diferentes formas e critérios de utilizar a *action research* nas ciências sociais e mais recentemente em áreas de STI.

De forma a perceber qual o tipo de *action research* a utilizar recorreu-se ao levantamento efectuado por DeLuca e Kock (2007) que pode ser consultado na figura 5.

**Figura 5 – Tipos de Action Research**

AR TYPE	BRIEF DESCRIPTION	EPISTEMO-LOGICAL ORIENTATION (STRENGTH)	REFERENCE
Positivist AR	The research is clearly based on predefined hypotheses, which are aimed at testing a theory using multiple methods in a particular context.	Positivist (high)	DeLuca and Valacich [2006]
Action science	The goal of the research is to solve problems in a client organization by exposing differences between "espoused theories" and "theories in use."	Positivist (medium)	Argyris and Schon [1991]
Canonical AR	Theory provides the general basis on which action planning takes place. Attention is paid to theory assessment and refinement.	Positivist (low)	Davison et al. [2004]
Participatory AR	Theory emerges through the research. Research client participates actively in the data analysis and respective learning process.	Interpretive (high)	Greenwood et al. [1993]
Multiview	The goal is to identify and improve a client situation through the use of a joint information systems development methodology.	Interpretive (medium)	Bell and Wood-Harper [2003]
Soft systems methodology	The goal is to diagnose and solve a problem in a client organization through a well defined and structured process-oriented methodology.	Interpretive (low)	Checkland and Scholes [1990]
Critical AR	Research is motivated by power imbalances and is aimed at having a liberating effect, whereby power imbalances are reduced or eliminated.	Critical (high)	DePoy et al. [1999]

Fonte: DeLuca e Kock (2007, p. 6)

Chegou-se então à conclusão que o método de investigação mais adequado para os efeitos desta investigação seria o *participatory action research* numa perspectiva interpretativista.

O método *action research* produz resultados bastante relevantes, uma vez que está enraizado na acção prática com vista à resolução imediata de um problema, ao mesmo tempo que vai produzindo conhecimento científico (Baskerville and Meyers 2004, Baskerville 1999,

Elden and Chisholm 1993, Shanks et al. 1993). Assim, implica o envolvimento directo do investigador na mudança organizacional ao mesmo tempo que estuda o processo.

Caldeira (2000) atesta a importância da identificação de uma perspectiva filosófica, uma vez que a mesma expõe as suposições do investigador sobre a natureza do fenómeno sob investigação (ontologia) e o seu ponto de vista acerca das formas sobre as quais se pode adquirir conhecimento (epistemologia).

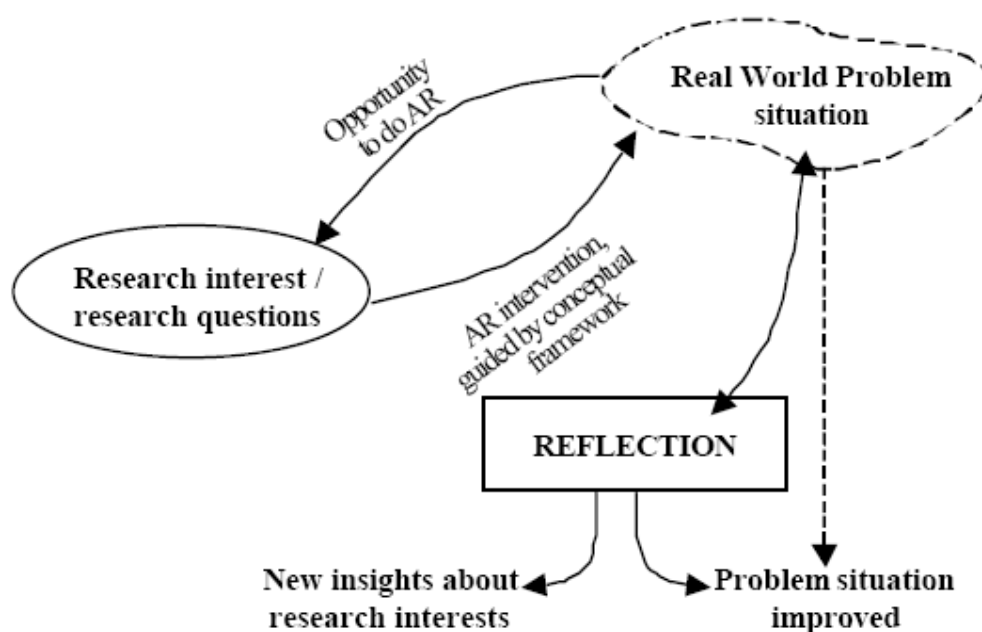
Baskerville (1999; 2004) e Meyers (2004) afirmam que *action research*, tal como hoje se conhece, teve a sua origem nas ciências sociais geradas pelas mudanças sociais em massa causadas pela 2ª Grande Guerra. Apontam Kurt Lewin (1947) como sendo o impulsionador do método desenvolvido no Centro de Investigação para a Dinâmica de Grupo (Universidade do Michigan), com vista ao estudo de psicologia social numa *framework* de pesquisa no terreno. Outro método apareceu, criado de forma independente pela Tavistock Clinic, que passou mais tarde a ser conhecida pelo Instituto Tavistock. De acordo com Baskerville e Meyers (2004) tendo por base Trist (1976) e Warmington (1980), este era um método similar ao anterior como equivalente psicossocial para a investigação operacional. Segundo os mesmos autores, a intenção dos cientistas era procurar compreender as causas complexas de doenças sociais genéricas, o que deu origem à ideia de acção social. Os cientistas intervinham em cada caso experimental, alterando algum aspecto do paciente ou do que o rodeava, uma vez que os cientistas e terapeutas estavam juntos nesta procura, em que os cientistas eram participantes na sua própria investigação e os efeitos dos seus actos eram registados e estudados. Criavam desta forma um corpo de conhecimento referente a terapias bem sucedidas para doenças sociais.

Baskerville (1999) refere ainda que o principal argumento para a utilização da *action research* é que processos sociais complexos podem ser melhor estudados, introduzindo mudanças nesses processos e observando os efeitos das respectivas alterações em que o investigador também participa no objecto de estudo. McKay e Marshall (2002) definem de forma sucinta *action research* como sendo uma junção entre a prática e a teoria. Definição

essa partilhada com O'Brien (1998) que a define como sendo uma aprendizagem através da execução. McKay e Marshall (2002) referem que com, a intervenção no mundo real, o investigador ambiciona obter mais informação ou gerar conhecimento numa área particular (Elden and Chisholm 1993, Shanks et al. 1993).

Existem vários moldes para abordar a *action research*. Na figura 6 vemos a configuração seleccionada para utilização neste estudo. A mesma demonstra como a oportunidade de resolver um problema no mundo real pode desencadear interesses e questões de investigação que, através da acção informada e reflexão, conseguem resolver problemas e resultados de investigação.

**Figura 6 – Uma abordagem a Action Research**

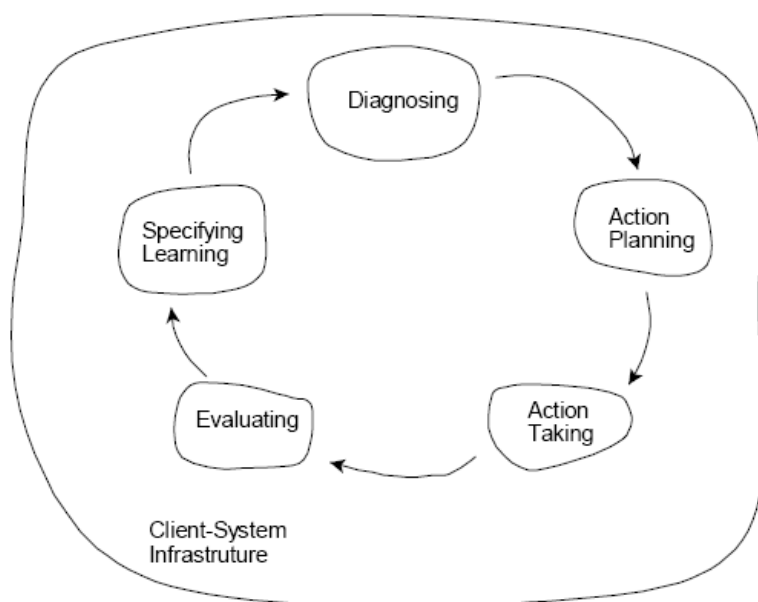


Fonte: McKay e Marshall (p. 4)

### 3.2. PRINCIPAIS PASSOS DA INVESTIGAÇÃO

Como referido no capítulo 1.3 a pesquisa seguiu um processo cíclico composto por 5 fases defendidas por Susman e Evered (1978) e Baskerville (1999): (1) Diagnóstico; (2) Planear Acção; (3) Realizar Acção; (4) Avaliação e (5) Aprendizagem, para a condução da *PAR*, ver figura 7.

**Figura 7 – O Ciclo de Action Research**



Fonte: Baskerville (p. 14)

#### 3.2.1. DIAGNÓSTICO

Nesta fase importa identificar os problemas que estão na origem do desejo de mudança por parte da organização, com base na auto-interpretação do complexo problema organizacional, (Baskerville 1999). O conhecimento sobre a realidade da empresa no que toca ao modelo existente versus desejado, era crucial para ditar a forma de condução e evolução do



processo de investigação e perceber se de facto fazia sentido avançar com o estudo. Deste modo foi efectuado o levantamento do modelo existente na empresa Sigma e respectivo enquadramento face ao modelo desejado para evolução com base em apresentações fornecidas para o efeito.

Após a análise documental e avaliação do processo, chegou-se à conclusão que o modelo existente não era aceite pelos colaboradores como sendo justo.

As opiniões mais comuns que se ouviram por parte dos colaboradores, durante as reuniões informais, eram:

- “Não acredito no processo de avaliação, todos os anos é a mesma coisa”;
- “Nunca percebo os valores, quando os questiono não conseguem dar uma justificação concreta para os mesmos”;
- “A avaliação depende demasiado da opinião que o avaliador tem de nós e não do nosso trabalho”;
- “A avaliação é muito subjectiva, se fosse avaliado por outra pessoa tirava melhor nota de certeza”;
- “Quando toca a avaliar o trabalho realizado ao longo do ano só se recordam do que ficou por fazer e do que correu mal, raramente reconhecem um trabalho bem feito”;

A forma como os recursos eram avaliados, por se tratar de um método inteiramente qualitativo e apenas dependente da análise do seu superior hierárquico, suscitava descontentamento uma vez que o mesmo tinha impacto em prémios de cariz monetário, promoções e até mesmo formação. Isto significava que, embora a evolução para o modelo pretendido pudesse suscitar alguma resistência e desconfiança em relação aos reais motivos da implementação, apresentar-se-ia como uma oportunidade de implementar um sistema mais justo, baseado em métricas de desempenho e como tal ter uma vertente quantitativa para

vincular à avaliação qualitativa. Esta análise permitiu validar o interesse do tema em estudo como objecto de estímulo para a continuidade da investigação.

Uma vez que o investigador fazia parte da equipa responsável pelo processo de implementação do modelo, o envolvimento e o acesso à informação estava desde logo assegurado com a condição da mesma se manter confidencial.

Pretendia-se então endereçar as seguintes questões: (1) Qual o efeito da implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho por Objectivos como factor gerador da mudança na cultura organizacional? (2) Quais os factores críticos de sucesso / insucesso durante a sua implementação?

### **3.2.2. PLANEAR A ACÇÃO**

Nesta fase houve uma colaboração entre o investigador e os restantes membros da organização com vista a elaborar um plano de acção e calendarizar o mesmo de acordo com uma *framework* teórica que identifica o que se deseja obter no futuro e o que é necessário efectuar para que o processo decorresse. Para o efeito foi criada uma equipa e realizado um plano com as diversas tarefas a executar e respectiva calendarização que teria que acautelar os procedimentos em vigor na instituição, no que respeita aos prazos para a implementação do processo.

### **3.2.3. REALIZAR A ACÇÃO**

Tendo em conta o planeamento definido no passo anterior, deu-se início ao processo de mudança. Foram realizadas entrevistas de extrema importância para a recolha de informação. As entrevistas com a administração e direcção da empresa foram conduzidas pelo gestor do

projecto, interlocutor nomeado, contando com a participação do investigador. Noutras entrevistas realizadas com os responsáveis pelas unidades, o investigador assumiu o papel de condutor das reuniões. A realização das entrevistas e seus resultados estão sujeitas a critérios de confidencialidade.

Os dados foram recolhidos em seis fases distintas. A primeira estava relacionada com o modelo em vigor na empresa referente ao processo de avaliação e gestão de desempenho. Para o efeito foram revistas apresentações existentes, efectuadas por empresas de consultoria especializada na área de recursos humanos, que estiveram na origem da implementação do modelo existente. Foi ainda consultado o plano estratégico da empresa, entre outros documentos. A segunda e terceira fases prendem-se com as entrevistas na fase inicial e final do projecto-piloto. A quarta, quinta e sexta fases têm a ver com a implementação do modelo na generalidade da empresa e correspondem à fase de definição inicial dos objectivos, medição intercalar e avaliação dos mesmos e, por último, aferição final dos resultados obtidos e processo de análise com o intuito de promover a melhoria contínua. Nas segunda e terceira fases as entrevistas foram do tipo estruturado, semi-estruturado e não estruturado, visto pretender-se obter as métricas e fixação de metas por cada objectivo, assim como obter o máximo de conhecimento possível sobre os receios na utilização do novo sistema a implementar, permitindo antever possíveis resistências à utilização. Nas fases posteriores, as entrevistas já eram direccionadas consoante o perfil dos entrevistados. Para além das entrevistas, a observação directa também desempenhou um papel importante na percepção dos comportamentos dos colaboradores durante o desenrolar de todo o processo.

### **3.2.4. AVALIAÇÃO**

Com este passo realizado após a implementação do modelo e compilação da informação recolhida e observada, conseguiu-se constatar com efeito que a alteração do modelo existente para o novo, surtiu uma mudança de comportamentos face aos métodos e atitudes no dia-a-dia dos colaboradores. Foi notório o aparecimento de uma maior competitividade dentro das equipas. No decorrer de uma entrevista um responsável de unidade, tendo por base um relatório com estatísticas de tratamento de pedidos por colaborador da sua unidade afirmou: “Não acredito nestes valores, não tenho um só recurso a resolver pedidos, eu vejo o trabalho que eles realizam no dia-a-dia e isto não me convence” referindo-se a um relatório que atribuía o fecho de 75% dos pedidos a um único recurso. Se por um lado se conseguiu verificar que o processo surtiu parte do efeito desejado, por outro lado despertou certos aspectos menos positivos, nomeadamente na forma dos colaboradores se relacionarem entre si e na forma de trabalhar. No decorrer desta situação verificou-se que para o processo em causa os 90% de resolução dos pedidos eram originados por procedimentos internos, uma vez que após a resolução dos mesmos, o acompanhamento e fecho dos pedidos estava a ser efectuado na sua generalidade por um único colaborador. Houve casos reportados em que os colaboradores de unidades reclamavam não ter pedidos para associarem a eles por terem colegas que entravam mais cedo e saíam mais tarde a fim de captarem os pedidos atribuídos à equipa, para a fila de espera deles, à medida que estes iam chegando, “Como é que posso justificar o meu trabalho se não consigo apanhar pedidos?”, referiu um colaborador ao telefone após consulta dos relatórios mensais referentes à sua unidade. Estes factos levaram a uma alteração/ajuste na forma de lidar com o processo. O que inicialmente se pensou fazer de modo individual (medições) passou a ser reflectido apenas na

unidade com o *score* da mesma a ser partilhado por todos os colaboradores que a compunham.

### **3.2.5. APRENDIZAGEM**

Este processo apesar de aparecer no fim do ciclo, muitas vezes deveria ser abordado ao longo deste.

Independentemente do resultado ser satisfatório ou não, a aprendizagem ocorre sempre e pode ser percebida pela empresa e investigado. A mesma pode dar origem a novas questões de investigação e pode ainda servir de contributo para a comunidade científica.

## **4. CASO ESTUDADO: A EMPRESA SIGMA**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

A empresa Sigma actua na área de prestação de serviços de STI em regime de exclusividade, o que significa que não há concorrência e que apenas possuem clientes internos. Estes clientes são as direcções e restantes empresas do grupo. À medida que o grupo se vai expandindo a empresa vai angariando novos possíveis clientes.

A empresa possui um sistema estruturado de gestão do desempenho que remonta a 2001. Em 2002, o sistema entrou em funcionamento com impactos no desenvolvimento de carreiras e na retribuição variável.

### **4.2. CONTEXTO DA EMPRESA**

A empresa Sigma iniciou a sua actividade em 2000 com a fusão de diversos departamentos de STI do grupo tornando-se uma unidade de serviços partilhada. Sigma emprega numa base anual cerca de quinhentos recursos internos (482 em 2007 e 479 em 2008, informação recolhida no Relatório e Contas da empresa referente aos anos de 2007 e 2008). Para o ano de 2008, em termos de qualificações académicas, 58,8% dos colaboradores possuem formação superior ao nível da licenciatura maioritariamente nas áreas de informática, matemática e gestão. Ainda referente ao mesmo ano, a principal faixa etária dos colaboradores situa-se entre os 34 e 51 anos de idade, perfazendo 67% do universo e uma média etária de 42 anos. O número de colaboradores do sexo feminino, no ano de 2008, representa 33% face ao total.

A empresa tem uma missão e visão claramente definidas no seu plano estratégico que se encontra alinhado com o plano estratégico do grupo. Isto foi conseguido através da implementação de grandes programas transversais que abarcam todo o grupo e também, através de iniciativas estratégicas partilhadas entre as diversas direcções e empresas que o compõem.

A empresa Sigma subdivide-se nas seguintes áreas de actuação: Desenvolvimento; Infra-estruturas; Projectos; Procura e Suporte. Por baixo destas áreas existem Unidades de Negócio (UN). Estas unidades de negócio não são estanques podendo ser alteradas no decorrer do ano, quer isto dizer que as mesmas podem ser eliminadas, divididas dando assim origem a novas unidades ou ainda serem criadas para dar resposta a necessidades específicas.

Os colaboradores, capital humano das unidades, também podem sofrer alterações no decorrer do ano, quer através da mobilidade interna, quer por contratação externa, doença, entre outros factores. Este factor de volatilidade tem impacto na forma como se procede à avaliação destes colaboradores e unidades no final do ano.

#### **4.3. DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS**

Como referido a empresa Sigma iniciou em 2002 a aplicação efectiva do sistema de gestão de desempenho, contudo esse sistema apenas contemplava as vertentes Atitude e Competências e as mesmas eram aferidas de acordo com o avaliador (responsável hierárquico directo). Isto implicou que durante os períodos de 2002 a 2007, a avaliação apenas estivesse alicerçada numa vertente meramente comportamental e qualitativa. A nova componente vem desta forma, colmatar a avaliação mais subjectiva em algo que se pretende traduzir de forma mais objectiva. Pretendeu-se então promover a partilha dos objectivos criando uma cultura de desempenho e responsabilidade individual e de equipa; avaliar de forma objectiva e

transparente o desempenho dos colaboradores; reconhecer e valorizar os contributos individuais e das equipas e identificar as necessidades dos colaboradores. Todos estes factores alinhados com o ciclo de gestão, articulando os objectivos individuais com os da empresa.

De acordo com a metodologia BSC, a fixação de objectivos ocorre anualmente num processo em cascata. Os objectivos da empresa Sigma foram definidos de acordo com as quatro perspectivas apresentadas na figura 1, apenas sofrendo uma renomeação das mesmas de modo a ser mais explícito e estar alinhado de acordo com as restantes direcções e empresas do grupo (ex: Financeira = Optimização de Resultados; Aprendizagem e Crescimento = Desenvolvimento de Pessoas, etc.). A escala de avaliação que vigorava antes da inclusão da componente objectivos compreendia cinco níveis de avaliação (onde 1-Não Adequado, 2-Adequado, 3-Bom, 4-Muito Bom e 5-Excelente). Regra geral a curva situava-se em cima ou acima do ponto médio da escala (3-Bom). No novo modelo a escala sofreu alterações passando para seis patamares de evolução (onde 1-Não Adequado, 2-Necessita melhorar, 3-Adequado, 4-Bom, 5-Muito Bom e 6 – Excelente). Esta alteração traduz-se em dois níveis para desempenhos inferiores (1-Não Adequado; 2- Necessita Melhorar); dois níveis de desempenho expectáveis (3- Adequado; 4 – Bom) e dois níveis de desempenho superiores (5 – Muito Bom; 6 - Excelente).

De modo a harmonizar a transição para o novo modelo e para melhor gerir o factor de resistência à mudança, foram realizadas as seguintes acções:

- Sessões de apresentação em auditórios existentes na empresa, para proceder à explicação do modelo aos colaboradores antes da entrada em vigor do mesmo;
- Formação, foram criados conteúdos multimédia na forma de cursos *e-learning* cuja realização era de cariz obrigatório. O que se pretendia era formar os recursos nas alterações que iriam ser implementadas, quer a nível de alteração da forma de cálculo da nota final, quer



ao processo de avaliação em si. O facto de ser obrigatório fez com que todos os colaboradores da empresa tivessem conhecimento das novas regras e do novo modelo.

- Realização de um projecto-piloto, para perceber as necessidades e constrangimentos passíveis de ocorrer. O envolvimento de algumas pessoas cujo potencial de resistência era elevado aumentou a importância desta fase através da sua responsabilização para com o projecto. O mesmo serviu também para efectuar um primeiro levantamento dos indicadores possíveis de medir de forma concreta e testar a sua validade.

- Monitorização da avaliação, a implementação de um período intercalar a meio do ano para a aferição da avaliação no momento e acompanhamento do colaborador para o focar no desempenho esperado.

- Transparência, criação de um sistema de *Business Intelligence* baseado em relatórios mensais disponibilizados no portal, quer em formato estático (pdf), quer em versão Web, no qual constavam por unidade o respectivo detalhe da medição do indicador.

Apesar do novo modelo vir por imposição do órgão máximo do grupo, a forma como a empresa decidiu lidar com o processo de transição para o mesmo facilitou a sua implementação.

Enquanto decorria o piloto, no 2º Semestre de 2007, deu-se o arranque da definição dos objectivos das unidades para o ano de 2008. Pretendia-se assim facilitar o cumprimento dos prazos estipulados para fecho da fixação dos mesmos. Como o ano de 2008 seria o ano probatório, a ponderação atribuída à componente objectivos era irrisória entre 20% a 30% da avaliação global, ficando os restantes 70% a 80% para as componentes de atitude e competências já familiares dos colaboradores. De modo a ter um impacto mais significativo, o peso da componente de objectivos irá ser cada vez maior de ano para ano, com o acréscimo da ponderação até um máximo previsto de 60% a 70% no peso da avaliação dos colaboradores.

Para a aferição de objectivos cada colaborador possuía na sua ficha quatro tipos de objectivos distintos: objectivos de empresa; objectivos de unidade; objectivos individuais; objectivos de melhoria.

Os objectivos de empresa eram comuns a todos os colaboradores e afectavam todos de igual modo. Compreenderam os resultados considerados como críticos para o negócio ou actividade da empresa, num determinado período de tempo, definidos a partir dos objectivos estratégicos ou transversais do grupo.

Os objectivos de unidade traduziram-se nos resultados pretendidos para uma unidade, num determinado período de tempo, com vista a orientar e comprometer as respectivas equipas como um todo na sua consecução. Desta forma pretendeu-se promover o espírito de entreaajuda entre as diversas unidades orgânicas da empresa. Os objectivos de unidade possuíam objectivos partilhados que valiam em média 50% do peso total e os restantes 50% eram específicos de cada unidade.

Seguiam-se os objectivos individuais que pretenderam assegurar a responsabilização e a avaliação individual dos colaboradores face ao seu contributo para os objectivos da respectiva unidade e área. Para além do contributo percebido por parte do avaliador, que o colaborador fornece para os resultados da sua unidade, o mesmo ainda foi avaliado de acordo com objectivos de melhoria com o intuito do desenvolvimento de capacidades ou competências específicas de cada um.

Os objectivos de melhoria podiam ser desde desenvolver uma competência técnica (exemplo: Aprender a programar em Java) e/ou de atitude comportamental (exemplo: Ser mais assertivo). A forma de se medir estes objectivos que foram fixados pelo superior hierárquico e quais as actividades a desenvolver para a posterior avaliação do mesmo, foram definidas e comunicadas pelo avaliador através da criação de iniciativas. Estas tinham

descritivos sobre a forma de se atingir cada patamar e eram registadas na ferramenta de RH que dava suporte ao processo de avaliação.

Os objectivos e indicadores podiam ter carácter quantitativo e ser mensuráveis em ferramentas ou sistemas de suporte (ex. de ferramentas: Gestão de projectos; Gestão de Pedidos e Incidentes; Financeiras, entre outras) ou ser qualitativos quando tal não fosse possível. Foram definidas e utilizadas escalas padrão sendo elas Positiva Contínua, Invertida Contínua, escala em V e Inquérito. Para além destas foram ainda criadas algumas específicas para atender às metas definidas atribuindo uma maior ou menor elasticidade para o cumprimento dos objectivos tentando sempre criar uma certa padronização entre as unidades.

Para a escala Positiva Contínua a nota final era tanto melhor quanto maior o Grau de Realização do Objectivo (fórmula do GRO = (valor actual /meta) \* 100). Exemplo: valor actual = 100%, Meta = 80%, GRO = 125%, de acordo com a escala Positiva Contínua um GRO de 125% equivalia à nota 6 – Excelente. De referir que de acordo com a meta de 80% e escala fixada, um GRO igual ou superior a 120% já correspondia ao último patamar e como tal teria sempre nota 6-Excelente.

Para a escala Invertida Contínua a nota final era tanto melhor quanto menor o Grau de Realização do Objectivo. Exemplo: valor actual = 100%, Meta = 80%, GRO = 125%, de acordo com a escala Positiva Contínua um GRO de 125% equivalia à nota 1 – Não adequado, para uma meta de 80% a partir de um GRO igual ou superior a 96,01% a nota seria sempre a do primeiro escalão 1- Não Adequado.

Para a escala em V a classificação seria tão melhor quanto maior a aproximação à meta, seja através do limite inferior ou superior dentro da escala definida. Exemplo: valor actual = 105 %, meta =100%, GRO = 105% nota 6-Excelente; valor actual = 95%, meta =100%, GRO = 95% nota 6-Excelente, este tipo de escala é particularmente bom para indicadores

financeiros onde se pretende ter uma realização mais próxima possível dentro de um intervalo previsto.

A escala Inquérito era uma escala cuja progressão nos patamares era mais discreta, a sua variação em termos de GRO estava compreendida entre os 0% e os 150% com um intervalo inicial de 0% até 50% para o patamar 1-Não Adequado e era incrementada de 25% em 25% para os restantes patamares até atingir o valor 150% que era o valor já referente ao patamar 6-Excelente, ou seja, entre  $[0\%, 50\%[$  = 1-Não Adequado;  $[50\%, 75\%[$  = 2-Necessita Melhorar;  $[75\%, 100\%[$  = 3-Adequado;  $[100\%, 125\%[$  = 4-Bom;  $[125\%, 150\%]$  = 5-Muito Bom;  $[150\%, \dots[$  = 6-Excelente. Exemplo: valor actual = 3,5 ; Meta = 4, GRO= 87,5%, de acordo com os intervalos para esta escala o valor situa-se no patamar 3-Adequado.

Para efeitos do cálculo da nota final, o que interessava era a nota em bruto sendo o GRO apenas utilizado para a conversão da nota numa escala qualitativa perceptível para os colaboradores.

O peso atribuído aos objectivos por colaborador variava consoante a função que o mesmo representava. Não era indiferente o colaborador desempenhar um cargo de gestão ou técnico uma vez que a ponderação era afectada de forma desigual. No caso do colaborador desempenhar um cargo de gestão (função enquadramento) a ponderação era superior ao nível dos objectivos da unidade (40%), representando o dobro face a um colaborador com um perfil técnico (20%). O inverso sucedia para os objectivos individuais dos colaboradores onde um colaborador com função técnica via o peso dos seus objectivos individuais valer o dobro (40%) face a um colaborador com função de enquadramento (20%).

O processo de implementação do modelo foi suportado numa ferramenta *web* de gestão de recursos humanos que possuía uma componente de *workflow* para comunicação, validação e avaliação dos objectivos o que permitia aos recursos acederem a qualquer hora aos seus objectivos definidos. O modelo passou então a contemplar a avaliação de competências,

atitude e objectivos. Para efeitos de cálculo, a nota final é a conjugação das três avaliações em função da ponderação anual atribuída a cada uma, em que a componente objectivos iria ganhar peso face às componentes de atitudes e competências.

O cronograma do processo de avaliação compreende três fases distintas, Negociação de Topo, Desagregação de Objectivos e a Avaliação propriamente dita.

A actividade Negociação de Topo inicia-se idealmente em Setembro e pode estender-se até final do ano (Ano n-1).

Segue-se a actividade de Desagregação de Objectivos que ocorre no início do ano (Ano n) e apenas após a actividade de Negociação de Topo, não devendo a mesma ultrapassar o primeiro trimestre do ano a avaliar.

A actividade Avaliação possui cinco momentos, são eles: avaliação intercalar que é efectuada no final do primeiro semestre com o propósito de acompanhamento; Avaliação de Competências, Atitudes e Objectivos que compreende a avaliação final que se realiza com o fecho do ano, Auto-avaliação onde os colaboradores se avaliam nos mesmos itens que foram avaliados pela sua hierarquia; Validação das Avaliações onde o avaliado expressa o seu grau de concordância face à avaliação atribuída (Concordo plenamente; Concordo parcialmente; Discordo), e por último a realização da entrevista com o seu superior hierárquico (Ano n+1).

## **5. ANÁLISE**

### **5.1. IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO NA EMPRESA**

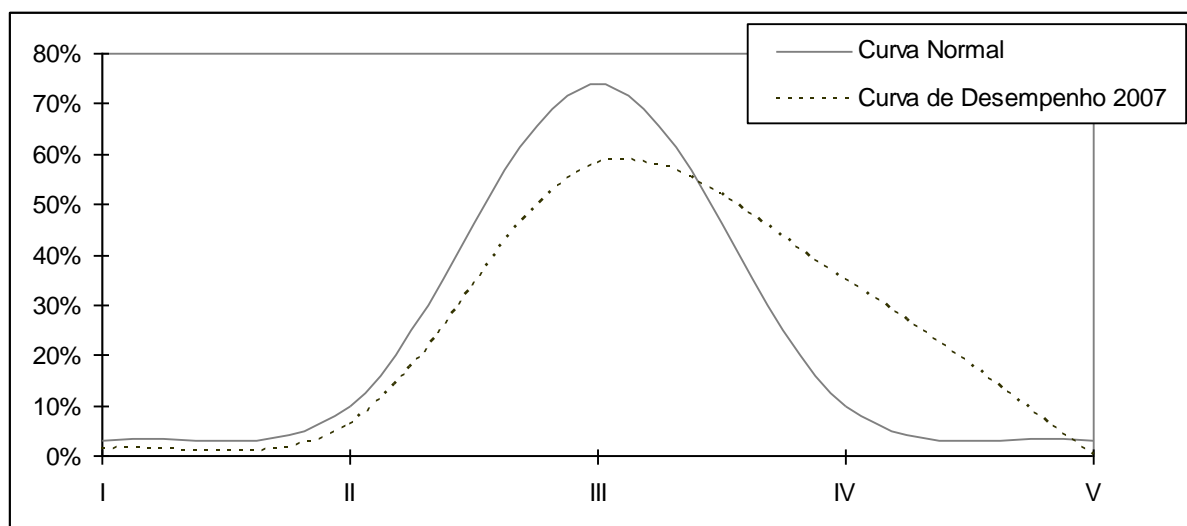
A empresa desde 2002 que possuía um sistema de avaliação de desempenho onde promovia a avaliação dos seus colaboradores com base nas componentes de Atitude e Competências associadas a recompensas quer ao nível do desenvolvimento de carreiras quer em termos de retribuição variável. Desta forma os colaboradores viam a sua avaliação ser associada ao processo de promoções, de revisão das componentes salariais e na participação de lucros. Esta vertente do modelo era de cariz bastante subjectivo, pois tratava-se de uma análise com base na sensibilidade do responsável hierárquico no que tocava ao desempenho do seu recurso.

Apesar de existirem diversos métodos tradicionais que poderiam ser utilizados para auxiliar o avaliador tais como o método da escala gráfica, da escolha forçada, de pesquisa de campo, dos incidentes críticos e de comparação aos pares, entre outros, utilizou-se o método de frases descritivas até final de 2007, instituído pela empresa, não invalidando a utilização de outros métodos auxiliares por parte dos avaliadores. Neste método os colaboradores eram avaliados de acordo com a frase que mais se enquadrava com a prestação deles, isto de acordo com a percepção do avaliador. Cada item avaliado correspondia a uma nota numérica na escala de desempenho.

Este sistema na sua vertente essencialmente comportamental manteve-se inalterado até 2007, altura em que já amadurecido deu um último passo em frente de modo a atingir o modelo final previsto, ou seja, a inclusão da componente de Objectivos, englobando desta forma o método de avaliação por resultados.

Em termos práticos a empresa pretendia uma melhor distribuição da curva de desempenho através de uma maior aproximação à curva de Gauss, figura 8.

**Figura 8 – Representação gráfica da avaliação de desempenho (2007)**

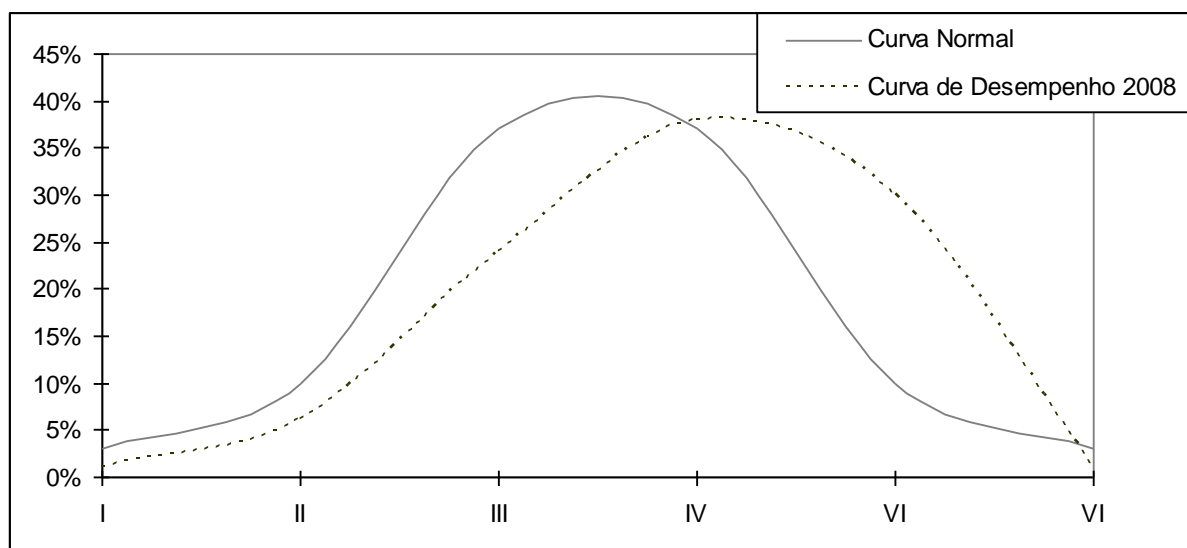


Fonte: Ilustração baseada em valores referentes à avaliação final (2007)

Com esse intuito foi criado mais um nível passando a existir seis patamares, dois dos quais seriam níveis intermédios (3-Adequado e 4-Bom).

Na prática o que se verificou foi o que podemos constatar na figura 9, onde os níveis de concentração desejáveis e expectáveis pela empresa deveriam recair nos níveis III e IV, mas onde claramente se nota uma assimetria e posicionamento nos patamares IV e V. A variação do número de colaboradores nos dois anos, redução de três colaboradores, não teve impacto na curva face ao seu peso em relação ao total.

**Figura 9 - Representação gráfica da avaliação de desempenho (2008)**



Fonte: Ilustração baseada em valores referentes à avaliação final (2008)

A inclusão de um nível adicional não teve o efeito esperado pois o nível 3-Adequado era tido pelos colaboradores da organização como um nível não satisfatório, não tendo sido percebido que seria o nível desejado para o normal desempenho das suas actividades. Facto que reforça isso foi a expressão usada no decorrer de uma reunião por um Administrador da empresa “nem toda a gente pode ser boa, muito boa ou excelente, mas todos podem e devem zelar por serem adequados para as funções que exercem”, o mesmo referiu ainda que “o facto de um colaborador ser avaliado no nível 2 não significa que ele não seja bom, mas talvez não o seja na posição onde se encontra actualmente ou então necessita de formação para melhorar”.

Daqui se depreende que o verdadeiro sentido da avaliação de desempenho seja o de monitorizar para recompensar ou ajudar a melhorar a performance da empresa através dos seus colaboradores.



No entanto, o limite de desempenho imposto por parte do grupo empresarial nos vários patamares, condicionava o número de colaboradores que teriam um desempenho acima do nível Bom e isso já fazia questionar o nível de credibilidade do modelo.

## **5.2. OBSTÁCULOS E RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

Das diversas interações que ocorreram foram vários os constrangimentos registados e notórios sinais de desagrado face às alterações implementadas. Estas pressões eram exercidas em vários níveis da empresa, quer ao nível dos colaboradores com funções de enquadramento, quer nos outros níveis.

De acordo com a percepção do investigador e com base em dados recolhidos pelo mesmo, podemos enquadrar a maioria dos factores que conduziram à resistência à mudança, verificada na empresa Sigma, em nove casos que constam no levantamento efectuado por O'Toole (1996) que enumera trinta e três hipóteses de resistência à mudança que são apresentadas por Rampersad (2004).

Foram então apuradas as seguintes:

3 – Inércia (a mudança consome muita energia);

O exemplo mais comum vinha de pessoas que já se encontravam na empresa à mais de 15 anos e que estavam a poucos anos da reforma. Expressões muitas vezes colhidas em entrevistas como por exemplo “já cá estou à muitos anos e nunca tive queixas da minha forma de trabalhar, vou mudar para quê? Só se for para ter mais trabalho e isso dispenso...” dito por um responsável de unidade quando inquirido da forma de medir a performance da sua unidade.

4 – Satisfação (a maior parte das pessoas gosta das coisas como estão);

6 – Medo (o desconhecido assusta);

9 – Choque do futuro (oprimidos pela mudança encolhemo-nos e resistimos);

10 – Futilidade (consideramos as mudanças superficiais, cosméticas e ilusórias; logo, porquê mudar);

13 – Cinismo (suspeitamos dos motivos dos agentes de mudança);

Uma das frases ouvidas inúmeras vezes e em diversos fóruns inclusivamente por parte do gestor do projecto foi “...ninguém dá nada a ninguém...” em resposta à pergunta de um responsável de unidade ao inquirir sobre eventuais vantagens por detrás deste novo modelo.

14 – Perversidade (a mudança parece boa mas receamos que as consequências não intencionais sejam más);

O item 4, 6, 9, 10, 13 e 14 apareciam muitas vezes juntos ou combinados, em parte porque os colaboradores já estavam conformados com a forma de avaliação anual e por outro lado porque não percebiam o que estava por trás desta mudança, “...mas porque é que não deixam as coisas como estão, as pessoas já se habituaram porquê mudar, qual é a vantagem?” referido por um director na fase de definição dos objectivos da sua área.

18 – Miopia (não admite a mudança como sendo do interesse colectivo);

Apesar de também se ter verificado esta forma de resistência, foi contudo bastante mais rara que as demais, tendo sido registada por um director após lhe ter sido perguntado quais os objectivos específicos da sua unidade e qual a forma de medir o desempenho da sua área “Esta área é responsável por gerir recursos externos, logo para que é que isto me interessa? Para este caso isto não se aplica, porque os recursos na sua maioria são externos, e eu não vou medir o desempenho dos meus colaboradores, beneficiá-los ou penalizá-los, com base no trabalho do fornecedor, até porque o contrato que tenho com eles não prevê a utilização de determinado tipo de ferramentas”.

23 – Falácia da excepção (a mudança pode resultar em qualquer lugar, mas não connosco).

O *feedback* recebido de vários colaboradores em diversas ocasiões, quer após a apresentação do modelo, quer após a divulgação de resultados dos indicadores das unidades era invariavelmente pessimista “...isto cá não resulta, ainda se fosse feito de outra forma, mas só nós é que somos avaliados por isso eles estão-se marimbando” referia um colaborador em relação aos administradores e directores da empresa após a apresentação do novo modelo. Outro caso passou-se com um director ao discutir indicadores de produtividade para as áreas de desenvolvimento onde se abordou o conceito de *function points* como forma de medir e comparar a produtividade das equipas de desenvolvimento ao que o mesmo retorquiu “Nós já tentámos utilizar métricas de produtividade baseadas em *function points* e na prática acabávamos por converter essa medida em horas-homem. Não resultou, se resulta lá fora ou não, a mim não me interessa, aqui já tentámos e não funciona, a nossa realidade é diferente”. Ainda em relação ao mesmo tópico, um responsável de unidade referiu no decorrer de uma reunião, sobre possíveis indicadores de produtividade a implementar que, para um mesmo pedido na unidade dele, se duas ou três pessoas fossem encarregues de contar *function points* não haveriam dois resultados iguais.

Como se pode verificar a resistência ocorre nos mais diversos escalões hierárquicos e ninguém está isento. Qualquer altura serve para manifestar o seu agrado ou descontentamento, sendo este último mais frequente.

A empresa tentou gerir a mudança com recurso a diferentes abordagens, através da educação e comunicação com as apresentações, reuniões e formação realizadas, a participação e envolvimento através da responsabilização de possíveis agentes de resistência no projecto-piloto.

Estas duas abordagens tiveram um sucesso moderado, no entanto houve colaboradores com maior peso dentro da organização que deram origem a um processo de negociação, o objectivo era a implementação de métricas de medição standard para algumas unidades que

fossem de acordo com as melhores práticas do sector e que permitissem a realização de benchmarks. No final as métricas acabaram por não ser implementadas e foram substituídas por outras com a alegação que estariam mais em conformidade com a realidade da empresa. O processo nestas unidades foi implementado, mas sofreu umas alterações no resultado final desejado.

De forma global podemos assumir que o método que acabou por ter mais peso na gestão da mudança foi mesmo o carácter de imposição do modelo por parte do órgão máximo do grupo, exercendo desta forma um carácter coercivo sobre a empresa e seus funcionários, em boa verdade os outros métodos utilizados acabaram por ter um impacto mais amenizador do que decisivo.

### **5.3. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS**

Um dos aspectos menos positivo detectado no decorrer do processo, foi a fixação de indicadores com base em aplicações onde não era possível efectuar em tempo útil a medição dos mesmos (carecia de desenvolvimentos específicos para extrair os valores solicitados). Isto levou a que chegado o período de apresentar os resultados, os indicadores inicialmente propostos tivessem de ser substituídos por outros possíveis de medir mas não tão estratégicos.

O facto de se terem alterado os indicadores no final do ano por impossibilidade de realizar as medições, é um factor que é apontado como uma das causas de fracasso em implementações deste tipo de avaliação, que é a existência de medidas subjectivas, Soltani et al (2005).

O modelo implementado e definido não era inteiramente compatível com a ferramenta seleccionada e utilizada para o efeito ou o modelo não foi pensado tendo em conta a turbulência do meio. Para a maior parte das direcções e empresas do grupo o modelo

funcionava de forma eficaz, mas na empresa em questão ligada aos STI, a rapidez com que a estrutura evoluía era bastante superior às restantes, já para não falar na sua dimensão. Isto levou à alteração de pressupostos referentes à avaliação de recursos que transitavam ao longo do ano entre várias unidades.

Outro factor que teve impacto, foi o facto de a equipa de suporte à ferramenta de gestão dos RH estar nitidamente subdimensionada para dar resposta a todas as solicitações de apoio por parte do grupo.

A inexistência de uma forma dos interlocutores poderem controlar o decorrer do processo de modo a validarem a informação existente na ferramenta de RH foi outro dos factores que mais entropia gerou no sistema, principalmente num ano de arranque tornando reactiva a detecção de possíveis falhas aplicacionais ou processuais.

A falta de preparação que os responsáveis de unidade tinham em definir objectivos e indicadores que espelhassem o desempenho real das suas unidades e colaboradores, assim como a respectiva fórmula de medição.

Curto espaço de tempo em que decorreu o projecto-piloto não permitindo aferir medições em todos os indicadores inicialmente definidos e como tal, perceber se os dados históricos permitiam definir metas realistas, de modo a verificar a adequabilidade das escalas utilizadas.

Numa nota mais positiva a participação da gestão de topo, Administração e posteriormente a Direcção da empresa Sigma no patrocínio (ou *sponsorização*) e *empowerment* dos interlocutores que foi ganhando força no decorrer do processo de implementação.

A estratégia adoptada para divulgação de informação, tendo sido desenvolvidas páginas de acesso via *web* diferenciadas por perfil para todos os colaboradores internos da empresa de modo a tomarem conhecimento dos seus objectivos e indicadores.

A utilização de uma ferramenta de *business intelligence* possibilitou a centralização das medições independentemente da sua fonte de origem e exploração dos dados disponibilizados de forma mensal, o que permitia uma melhor compreensão da forma como os valores eram obtidos e ajudava a tornar o processo mais transparente.

A publicação das medições no portal da empresa e a iteração constante com os responsáveis das unidades no que concerne à validação dos valores mensais apresentados, que permitiam por um lado afinar as formas de medição e debater a relevância dos indicadores.

Independentemente das situações enumeradas, as positivas e as menos positivas, o objectivo de implementação de um sistema de gestão de desempenho por objectivos foi cumprido. Por sua vez, apesar de este ainda não ser o resultado final esperado com a sua implementação, apercebe-se claramente a intenção de afinar o mesmo e melhorá-lo nos anos posteriores, de forma a torná-lo cada vez mais fiável e robusto.

## **6. CONCLUSÕES**

### **6.1. SÍNTESE DO TRABALHO REALIZADO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES**

Chegada a esta parte resta-me recordar quais as questões de pesquisa levantadas e respectivas conclusões sobre as mesmas.

(1) Qual o efeito da implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho por Objectivos como factor gerador da mudança na cultura organizacional?

Para além da resistência à mudança já referida no ponto 4.5, verificaram-se ainda alterações comportamentais no que respeita ao modo de trabalho. Chiavenato (1993) cita Lodi (1970) no que concerne a alguns actos que facilmente se conseguem observar nestes ambientes de mudança e que foram observados e registados pelo investigador, são eles: individualismo e falta de colaboração; ênfase nos resultados a curto prazo. Contudo também se verificou um comportamento positivo no aspecto em que os recursos se focaram nas tarefas mais importantes para a organização, uma vez que as mesmas passaram a estar alinhadas com os seus objectivos. Originou-se uma maior preocupação com a resposta a pedidos de clientes, assim como uma definição mais generalizada de níveis de serviço, quer para as equipas, quer para os clientes finais.

No fundo não basta a implementação do sistema para que este funcione, é necessário que os colaboradores acreditem nele, por isso quanto mais transparência melhor, de modo a não tentarem subverter o sistema rodeando a forma de medição dos indicadores com a alteração dos processos normais de trabalho, a menos que isso se traduza num ganho de eficiência e produtividade para a organização detectadas pelas medições efectuadas.

## (2) Quais os factores críticos de sucesso durante a sua implementação?

Pode-se assinalar como factor crítico de Sucesso a forma como a empresa lidou com a resistência à mudança através do patrocínio da administração; a clareza e transparência ao longo de todo o processo; um bom plano de comunicação e formação; disponibilidade para escutar de forma activa os contributos dos colaboradores; ter um acompanhamento constante e atribuir um limite para a definição de objectivos e indicadores por objectivo.

Como factores de insucesso e que põem em causa a implementação e credibilidade do modelo refiro a tentativa de fixar somente objectivos quantificáveis e que depois não se conseguem medir e que, em certos casos, não são tão relevantes para a função desempenhada; fixar metas sem ter a noção dos valores históricos atingidos; não ter forma de monitorizar os indicadores definidos desde o início do projecto e estabilizar os mesmos, ou seja, obter consenso para os indicadores partilhados entre unidades. Vale ainda a pena referir as limitações em termos da ferramenta utilizada para controlo dos objectivos dos RH, a dificuldade em acompanhar as mudanças de colaboradores entre as diversas unidades de negócio e fazê-las reflectir nas ferramentas de suporte com vista a actualizar os objectivos dos mesmos, medindo desta forma os resultados da forma correcta. Dificuldade geral em aceitar as medições como um processo benéfico para a medição da performance da equipa, devido à dificuldade em ter indicadores mensuráveis que reflectam a sua forma de trabalhar e globalidade do trabalho realizado e na qual eles se revejam. Uma frase dita por um colaborador ao telefone após esclarecimento de como aceder para consultar os seus objectivos foi “...mas isto não é nem 5% do meu trabalho efectivo...”. Dificuldade em segmentar o desempenho individual dos colaboradores, ficando a medição ao nível da unidade.

Em termos de evolução, após a implementação do modelo, a sua aceitação passou a ser mais generalizada, havendo ainda alguma resistência em certas unidades no que toca a



indicadores específicos, alvos de acompanhamento. A limitação da ferramenta de suporte aos objectivos dos RH mantém-se, não permitindo o registo do percurso do colaborador ao longo do ano, tendo em conta um período mínimo de dois meses para o mesmo poder ser avaliado na unidade, considerando apenas a sua última colocação. Dificuldade em ter a estrutura orgânica actualizada nas diversas ferramentas de suporte, assim como, em individualizar o desempenho do recurso.

A utilização de sistemas de gestão de desempenho como o BSC permitem monitorizar a estratégia da empresa e alinhar os objectivos da empresa com os dos seus colaboradores, permitindo instituir um processo mais transparente de recompensas por mérito de desempenho.

O trabalho apresentado pretendeu dar a conhecer a implementação de um sistema de gestão por objectivos baseado no BSC, numa vertente de *participatory action research*, numa empresa portuguesa que presta serviços nas áreas de STI que se designou por Sigma por motivos de confidencialidade.

Foi efectuada a revisão da literatura com base nos títulos considerados mais relevantes para o caso em análise.

Foram ainda focados alguns aspectos de como decorreu o processo implementado, principais constrangimentos ocorridos durante a fase de implementação e resposta às questões de investigação apresentadas na parte referente às conclusões.

## **6.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Actualmente a limitação prende-se com a incapacidade de medir os indicadores definidos ao nível das unidade, ou seja, decompor os mesmos, ao nível dos colaboradores.

Apesar do processo estar mais transparente no que toca a identificar o desempenho das unidades, o mesmo ainda não se passa com os colaboradores.

O sistema implementado na empresa Sigma apresenta como maior carência a dificuldade em individualizar o desempenho de cada colaborador. Para o efeito seria desejável fazer evoluir a vertente de competências, de forma a aferir o seu desempenho com base no valor expectável para a função desempenhada e ver de que modo é que isso iria fazer variar as avaliações.

Desta forma sugere-se que a componente individual dos contributos do colaborador para a sua unidade seja substituída por uma avaliação de competências, que o mesmo deverá ter para o desempenho da sua função, sendo para isso necessário uma revisão da função exercida e levantamento das competências necessárias para a realização da função.

## REFERÊNCIAS

- Bae, Eul-Kyo (2006), “Major Elements and Issues in Performance Management System: A Literature Review,” em *Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Columbus, OH, Feb 22-26, 2006)*, 1430-437 (Symp. 68-2).
- Baskerville, Richard L. (1999), “Investigating Information Systems with Action Research”, em *Communications of AIS* v.2, Article 19.
- Baskerville, Richard, Myers, Michael D. (2004), “Special Issue on Action Research in Information Systems: Making IS Research Relevant to Practice - Foreword”, em *MIS Quarterly* v.28, n.3, 329-335.
- Bateman, Thomas S. e Scott A. Snell (1998), *Administração: construindo vantagem competitiva*, São Paulo: Editora Atlas
- Boudreau, Marie-Claude, Karen D. Loch, Daniel Robey e Detmar Straub (1998), “Going Global: Using Information Technology to Advance the Competitiveness of the Virtual Transnational Organization,” em *Academy of Management Executive*, Vol.12, n.4, 120-28.
- Bourguignon, Annick (2004), “Performance Management and Management Control: Evaluated Managers’ Point of View,” em *European Accounting Review*, Vol.13, n.4, 659–87, 2004.

Bourguignon, Annick, Véronique Malleret, e Hanne Nørreklit, (2004), “The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: The Ideological Dimension,” em *Management Accounting Research*, Vol.15(2), 107-34.

Caldeira, Mário Maciel (2000), “Critical Realism: A philosophical perspective for case study research in social sciences,” em *Episteme*, Ano II, n.5-6 (Outono-Inverno 2000), 73-88.

Chiavenato, Idalberto (1981), *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas.

Chiavenato, Idalberto (1993), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, São Paulo: Quarta Edição, Makron Books.

Corrêa, Hamilton Luiz e Flávio Hourneaux Júnior (2008), “Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems: Multiple Case Study in the Brazilian Chemical Sector,” em *Revista Contabilidade e Finanças*, Vol.19, n. 48, 50-64.

DeLuca, Dorrie e Ned Kock (2007), “Publishing Information Systems Action Research for a Positivist Audience,” em *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 19, n.10

Elden, M. e Chisholm, R. F. (1993), "Emerging Varieties of Action Research: Introduction to the Special Issue," em *Human Relations* (46:2), 121-142.

- Gunasekaran, A., C. Patel e Ronald E. McGaughey (2004), “A framework for supply chain performance measurement,” em *International Journal of Production Economics*, Vol.87, 333–47.
- Kaplan, Robert S., e David P. Norton (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,” em *Harvard Business Review*, Vol.70, n.1, 71-9.
- Kaplan, Robert S., e David P. Norton, (1996a), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” em *Harvard Business Review*, Vol.74 (January-February), 75-85.
- Kaplan, Robert S., e David P. Norton, (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., e David P. Norton (2006), *Alignment*, Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Klein, Heinz K. e Michael D. Myers (1999), “A Set Of Principles For Conducting And Evaluating Interpretive Field Studies In Information Systems,” em *MIS Quarterly*, Vol.23, n.1, 67–94.
- Kotter, John P. e Leonard A. Schlesinger (2008), “Choosing Strategies for Change,” em *Harvard Business Review*, July-August, 1-13.
- Lawler III, Eduard E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: *McGraw-Hill*

Lau, Francis (1999), “Toward a Framework for Action Research in Information Systems Studies,” em *Information Technology & People*, Vol.2, n.2, 148-76.

Mckay, Judy e Peter Marshall (2002), “Action Research: A guide to process and Procedure,”  
[http://www.utas.edu.au/infosys/publications/research/Qual\\_Research/mckay%20&%20marshall\\_%20Action%20Research%20process%20model.pdf](http://www.utas.edu.au/infosys/publications/research/Qual_Research/mckay%20&%20marshall_%20Action%20Research%20process%20model.pdf)

Marshall, P., Willson, P., de Salas, K., e McKay, J. (2010), “Action research in practice: Issues and challenges in a financial services case study,” em *The Qualitative Report*, Vol.15, n.1, 76-93.

Malmi, T. (2001), “Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note,” em *Management Accounting Research*, Vol.12, 207-20.

O'Brien, R. (2001), “An Overview of the Methodological Approach of Action Research.”  
<http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>.

Quesado, Patrícia. R., e Lúcia L. Rodrigues (2009), “Factores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal”, *Revista Universo Contábil*, Vol.5, n.4, 94-115.

Rampersad, H. K. (2004), *Scorecard Para Performance Total*, Rio de Janeiro: Campus

Rynes, Sara L., Barry Gerhart e Laura Parks (2005), “Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance,” em *Annu. Rev. Psychol.* Vol.56, 571–600.

Soltani, Ebrahim, Robert van der Meer e Terry M. Williams (2005), “A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence,” em *British Journal of Management*, Vol.16, 211–30.

Susman, G.I. e R.D. Evered (1978), “An Assessment of the Scientific Merits of Action Research,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 582-603.

Trauth, Eileen M. e Barbara O’Connor (1991), “A Study of the Interaction Between Information Technology and Society: An Illustration of Combined Qualitative Research Methods” *Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions*. H.E. Nissen, H.K. Klein & R. Hirschheim (Editors) Elsevier Science Publishers B.V., 131-44.

Van De Voorde, Karina, Jaap Paauwe e Marc Van Veldhoven (2010), “Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes,” *Human Resource Management Journal*, Vol.20, n.1, 44–63.

## **ANEXOS**



## ANEXO I

### ENTREVISTAS REALIZADAS DURANTE A INVESTIGAÇÃO

No.	Participantes	Data	Duração	Estado
1	- Director 1 e 2 - Interlocutor 1 (Gestor Projecto) - Interlocutor 2 (Investigador)	2007.08.13	2 horas	Sem gravação
2	- Consultor Júnior 1 - Interlocutor 2 (Investigador) - Interlocutor 3 (Membro equipa projecto)	2007.08.22	1 hora	Sem gravação
3	- Director 2 - Responsável Unidade 1 - Interlocutor 1 (Gestor Projecto) - Interlocutor 2 (Investigador)	2007.08.23	1 hora 30 minutos	Sem gravação
4	- Consultor Júnior 2 - Interlocutor 1 (Gestor de Projecto) - Interlocutor 2 (Investigador)	2007.08.24	3 horas	Sem gravação
5	- Director 3 - Responsável Unidade 2 - Interlocutor 2 (Investigador)	2007.09.03	1 hora 30 minutos	Sem gravação
6	- Director 3 - Interlocutor 1 (Gestor de Projecto) - Interlocutor 2 (Investigador)	2007.09.11	1 hora	Sem gravação
7	- Administrador 1 - Director 1 e 4 e Director (RH) - Consultor Sénior 1 e Júnior 1 - Interlocutor 1 (Gestor projecto) - Interlocutor 2 (Investigador)	2007.09.17	3 horas	Sem gravação
8	- Membros da Administração - Membros da Direcção incluindo Director (RH) - Interlocutor 1 (Gestor projecto) - Interlocutor 2 (Investigador)	2007.10.02	2 horas	Sem gravação

(continuação da página anterior)

<b>No.</b>	<b>Participantes</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Estado</b>
9	- Responsável Unidade 3 - Interlocutor 2 (Investigador) - Interlocutor 3 (Membro equipa projecto)	2007.10.10	1 hora 15 minutos	Sem gravação
10	- Responsável Unidade 4 - Interlocutor 2 (Investigador) - Interlocutor 3 (Membro equipa projecto)	2007.10.12	1 hora	Sem gravação
11	- Director 3 - Responsáveis Unidades 2 e 5 - Interlocutor 2 (Investigador) - Interlocutor 3 (Membro equipa projecto)	2007.10.17	1 hora	Sem gravação
12	- Administração - Interlocutor 1 (Gestor de Projecto) - Interlocutor 2 (Investigador)	2008.07.15	2 horas 30 minutos	Sem gravação
13	- Direcção - Interlocutor 1 (Gestor de Projecto) - Interlocutor 2 (Investigador) - Interlocutor 3 (Membro equipa projecto)	2009.01.05	2 horas	Sem gravação
14	Administração Direcção Interlocutor 1 (Gestor de Projecto) Interlocutor 2 (Investigador)	2009.01.15	2 horas	Sem gravação

Obs. – Todas as entrevistas, reuniões e apresentações ocorreram nas instalações da empresa Sigma.

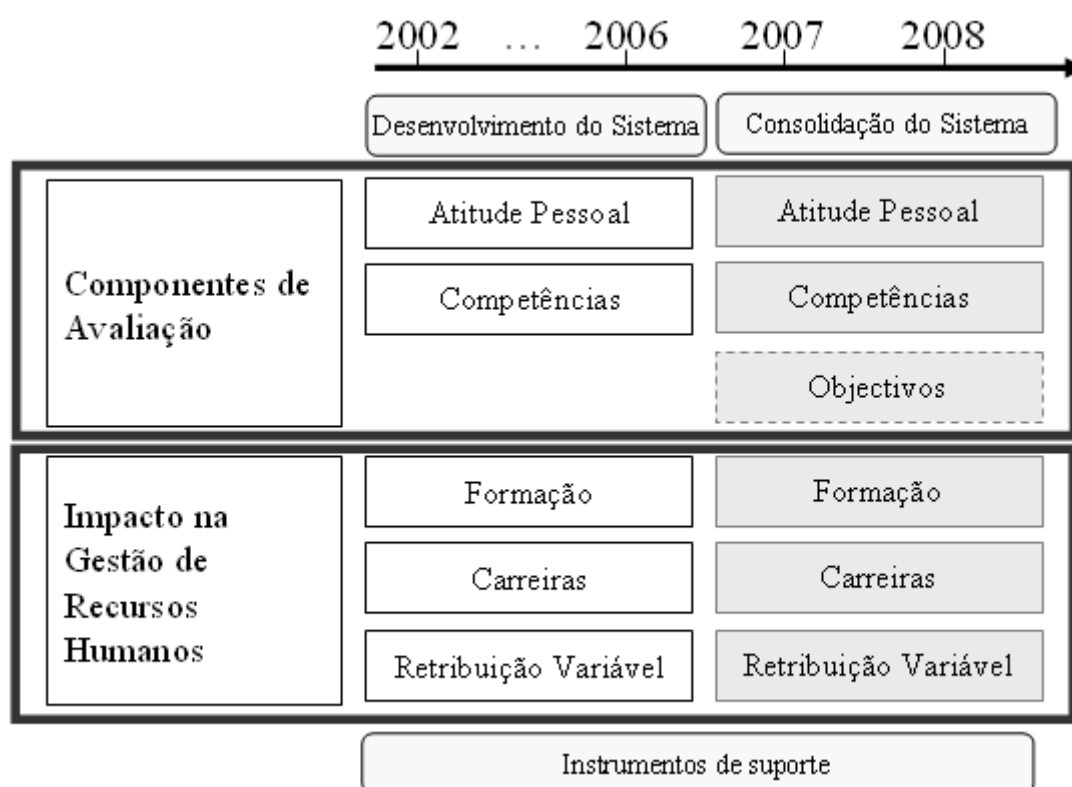
## **ANEXO II**

### **LISTA DE DOCUMENTOS E MATERIAL RECOLHIDO**

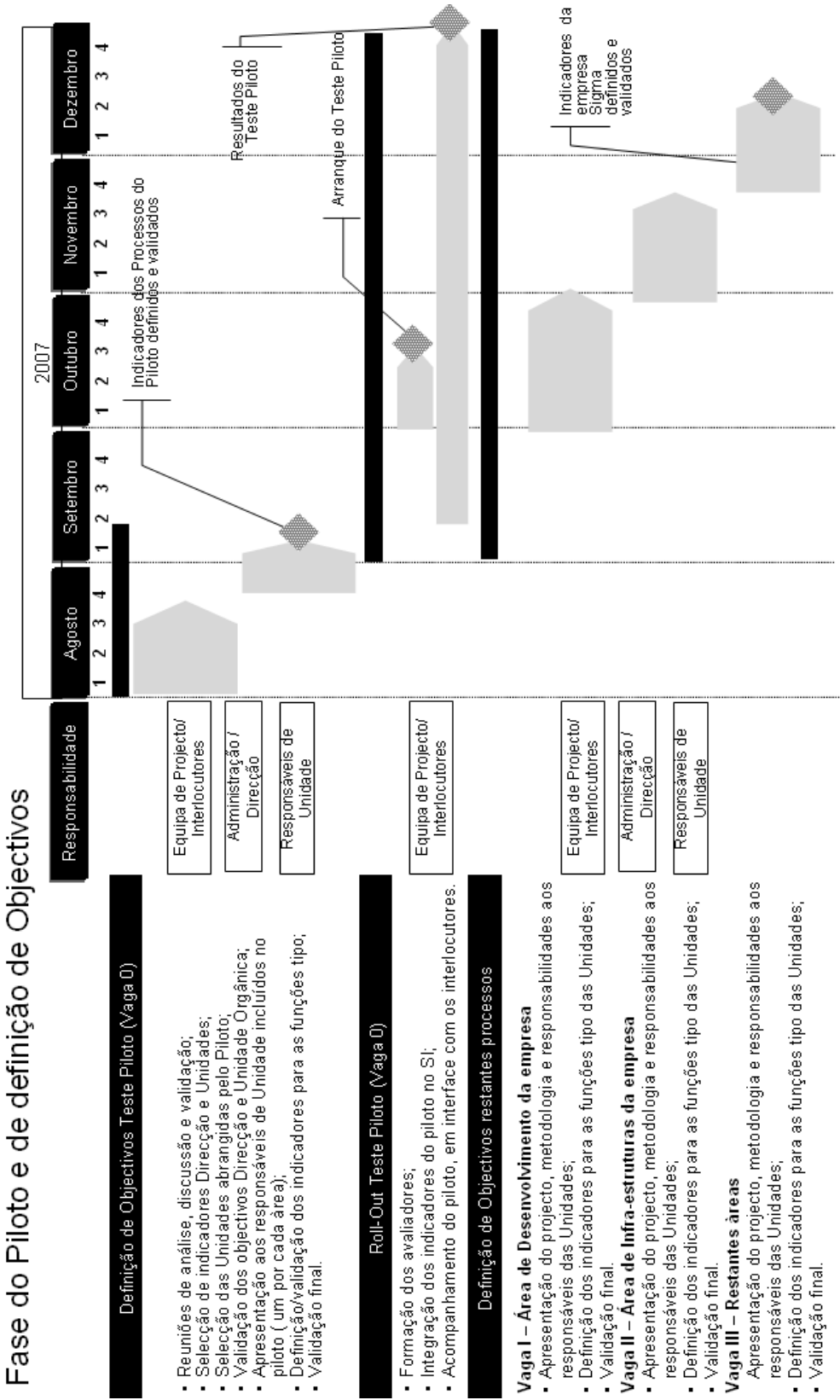
- i) Documentos que foram apresentados referentes ao modelo em curso e evolutivo que enquadravam a sua evolução temporal na empresa Sigma;
- ii) A estrutura organizacional (2007 e 2008);
- iii) Relatório e Contas anual da empresa Sigma (2007 e 2008);
- iv) Documentação de suporte variada, planos de projecto com a calendarização da implementação do sistema de gestão de desempenho por objectivos, diagramas de processo de definição de objectivos e recolha de indicadores, e-mails de recolha de feedback e validação;
- v) Plano estratégico da empresa Sigma (2007 a 2010);
- vi) Apresentação do sistema de monitorização da performance na empresa Sigma (powerpoint) no evento Cognos Day (instalações da IBM, 14 Maio 2008);
- vii) Arquitectura da infraestrutura de suporte existente;
- viii) Acesso aos manuais de suporte ao processo e conteúdos da formação e-learning criada para o efeito;
- ix) Outras aplicações departamentais e de suporte assim como relatórios de registo de performance por unidade.

## ANEXO III

### ESQUEMA DE EVOLUÇÃO DO MODELO



PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PILOTO E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS



◆ Principais *milestones*

## ANEXO V

## TEMPLATE DE DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS E RECOLHA DE INDICADORES

[illegible]

Nota: O modelo definido permite um limite máximo de oito objetivos por unidade e de quatro indicadores por cada objetivo definido.

ANEXO VI

PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS E RECOLHA DE INDICADORES

